

**PENGARUH FAKTOR MOTIVASI DAN HYGIENE TERHADAP  
KEPUASAN KERJA PEGAWI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
(STUDI PADA KANWIL DJP JATENG II DAN DIY)**

**Helmy Nurcahyo Wibowo; Drs. M. Farid Wajdi, M.M., Ph.D.; Muhammad  
Sholahuddin, S.E., M.Si., Ph.D., Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh faktor motivasi dan higiene terhadap kepuasan kerja karyawan di Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian menggunakan metode survei dan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengumpulkan dan menganalisis data untuk mengevaluasi bagaimana kedua faktor tersebut berkontribusi pada kepuasan kerja. Temuan menunjukkan bahwa baik faktor motivasi maupun higiene memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Pajak. Karyawan yang mengalami tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung melihat peningkatan dalam kepuasan kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kuat dari aspek-aspek pekerjaan seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Demikian pula, faktor higiene seperti kondisi kerja yang baik, kebijakan organisasi yang mendukung, dan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan pentingnya memperhatikan kedua faktor motivasi dan higiene sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Direktorat Jenderal Pajak disarankan untuk mengimplementasikan kebijakan dan praktik yang mendukung aspek-aspek ini untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini menyediakan wawasan yang berharga bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang dan mengimplementasikan program yang dapat memperkuat motivasi kerja dan memastikan kondisi higiene yang memadai di tempat kerja.

**Kata Kunci** : motivasi, faktor higiene, kepuasan kerja

**Abstract**

This research aims to examine the influence of motivation and hygiene factors on employee job satisfaction at the Directorate General of Taxes. Utilizing a survey method and a quantitative approach, this study collects and analyzes data to evaluate how these two factors contribute to job satisfaction. The findings indicate that both motivation and hygiene factors significantly positively impact job satisfaction within the Directorate General of Taxes. Employees experiencing high levels of work motivation tend to see an increase in their job satisfaction. This suggests that strong motivation from job aspects such as recognition, achievement, and responsibility can enhance employee job satisfaction. Similarly, hygiene factors such as good working conditions, supportive organizational policies, and positive interpersonal relationships at work also contribute to

increased job satisfaction. The conclusions of this study underline the importance of paying attention to both motivation and hygiene factors as strategies to enhance employee job satisfaction. The Directorate General of Taxes is advised to implement policies and practices that support these aspects to improve employee well-being and overall organizational effectiveness. This research provides valuable insights for human resource management in designing and implementing programs that can strengthen work motivation and ensure adequate hygiene conditions in the workplace

**Keywords** : motivation; hygiene factor; Job Satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

Di era perubahan organisasi dan teknologi yang cepat, memahami dinamika kepuasan kerja menjadi semakin penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mencapai kinerja organisasi telah terdokumentasi dengan baik, dengan studi yang menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang baik kritis terhadap kesuksesan organisasi (Abdullah & Othman, 2016; Govand Anwar, Nabaz, 2021). Tanggung jawab SDM melampaui administrasi biasa untuk mencakup penciptaan suasana di mana pekerja merasa dihargai, termotivasi, dan bahagia. Studi ini menyelidiki Direktorat Jenderal Pajak, berusaha mengurai kompleksitas kepuasan karyawan menggunakan teori motivasi Herzberg, yang membedakan faktor motivasi seperti pencapaian dan pengakuan dari faktor higiene seperti kondisi kerja dan kebijakan perusahaan.

Kepuasan kerja, didefinisikan sebagai kebahagiaan seorang karyawan dengan pekerjaannya, dipengaruhi oleh berbagai elemen termasuk lingkungan kerja, interaksi interpersonal, dan kemungkinan untuk pengembangan pribadi. Menurut teori Herzberg, meskipun elemen motivasi berkontribusi pada kepuasan kerja, faktor higiene berperan untuk menghindari ketidakpuasan kerja. Studi ini menguji elemen-elemen ini di Direktorat Jenderal Pajak untuk menentukan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, studi ini berharap dapat berkontribusi pada formulasi kebijakan SDM yang tidak hanya mendorong kebahagiaan dan retensi karyawan, tetapi juga mendukung tujuan bisnis.

Penelitian ini didorong oleh hipotesis bahwa baik faktor motivasi maupun higiene secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini membangun pada studi sebelumnya yang telah mengeksplorasi

kepuasan kerja di berbagai sektor. Misalnya, penelitian di industri kesehatan dan perhotelan telah menunjukkan dampak bervariasi dari faktor-faktor ini terhadap kepuasan karyawan (Alrawahi et al., 2020; Sobaih & Hasanein, 2020). Demikian pula, studi dalam sektor perbankan dan layanan publik yang telah membuktikan hubungan antara kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan keberhasilan organisasi (Shaikh, 2019; Thant Z.M. & Chang, 2020).

Berdasarkan tinjauan literatur dan kerangka teoritis yang disediakan oleh teori Herzberg, penelitian ini merumuskan dua hipotesis utama: Hipotesis Faktor Motivator (H1): Faktor motivator, termasuk sifat pekerjaan, pengakuan, kemajuan, dan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Direktorat Jenderal Pajak. Hipotesis ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan intrinsik mengarah pada kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi (Ogbogu, 2017; Raziq & Maulabakhsh, 2015). Hipotesis Faktor Higiene (H2): Faktor higiene, seperti gaji, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan interpersonal, memiliki efek yang positif dan signifikan dalam mencegah ketidakpuasan kerja di Direktorat Jenderal Pajak. Hipotesis ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa sementara faktor-faktor ini mungkin tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja, ketiadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan yang signifikan (Singh & Bhattacharjee, 2019).

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan yang sistematis dan terencana dalam mengatasi pertanyaan penelitian spesifik yang berkaitan dengan kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Pajak. Mengacu pada Malhotra (2010), desain penelitian berfungsi sebagai cetak biru terstruktur yang mengarahkan proses penelitian. Metodologi meliputi serangkaian prosedur rinci untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang diperlukan untuk memecahkan masalah penelitian. Dengan menekankan pendekatan kuantitatif, penelitian ini memanfaatkan metode survei, seperti yang diuraikan oleh Kerlinger (1973), untuk mengeksplorasi hubungan antara berbagai variabel sosiologis dan psikologis dalam populasi yang ditentukan. Lawrence (2003) menyoroti bahwa penelitian survei, sebagai metode kuantitatif, bertujuan untuk mengumpulkan data tentang fenomena masa lalu atau saat ini

mengenai keyakinan, opini, karakteristik, perilaku, dan hubungan antar variabel untuk menguji hipotesis tentang variabel sosiologis dan psikologis dari sampel yang dipilih.

Fokus dari penelitian ini adalah pada karyawan Direktorat Jenderal Pajak, khususnya di Kantor Wilayah Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2023. Sampel meliputi karyawan yang telah bekerja lebih dari satu tahun. Ukuran sampel, seperti yang direkomendasikan oleh Hair dan Joseph (2014), berkisar antara 100 hingga 200 responden untuk memudahkan interpretasi estimasi menggunakan Model Persamaan Struktural (SEM). Ukuran sampel minimum dan maksimum dihitung berdasarkan rumus:  $(\text{Jumlah indikator} + \text{jumlah variabel laten}) \times (5 \text{ hingga } 10 \text{ kali})$ , menghasilkan rentang 145 hingga 290 sampel. Penelitian ini memilih Sampel Probabilitas dengan teknik Proportionate Stratified Random Sampling untuk memastikan bahwa sampel representatif terhadap karakteristik populasi yang beragam.

Kuesioner diadaptasi dan dimodifikasi lebih lanjut dari penelitian yang dilakukan Teck Hong Tan dan Waheed (2011), dimana melakukan penelitian teori motivasi-higiene Herzberg pada sektor ritel Malaysia, dengan fokus pada kecintaan terhadap uang sebagai variabel mediasi. Studi ini membedakan antara variabel independen (faktor motivator dan higiene) dan variabel dependen (Kepuasan Kerja Karyawan), dengan tujuan untuk meneliti pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kepuasan kerja. Definisi operasional dan indikator untuk setiap variabel diuraikan dengan jelas, dengan memastikan kejelasan dalam pengukuran dan analisis.

Definisi operasional adalah pernyataan yang menjelaskan definisi, teknik pengukuran, instrumen pengukuran, hasil pengukuran, dan skala pengukuran untuk variabel yang dilakukan penelitian. Hal ini memungkinkan untuk melakukan evaluasi apakah metode pengukuran akan dilakukan menggunakan penelitian sebelumnya yang serupa atau apakah pendekatan pengukuran baru diperlukan. Definisi operasional dan indikator untuk setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan dalam tabel di bawah ini:

Table 1.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
1	Faktor Motivator	Faktor motivator merupakan faktor yang dapat mendorong orang dapat memenuhi kebutuhan tingkat atasnya dan merupakan penyebab orang menjadi puas atas pekerjaannya (Herzberg, 1966).	• Pencapaian ( <i>achievement</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasa bangga bekerja di Instansi DJP dikarenakan Organisasi mengakui pencapaiannya</li> <li>• Merasa telah memberikan kontribusi positif bagi instansi</li> </ul>
			• Kemajuan ( <i>advance</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memilih kemajuan karir daripada insentif finansial</li> <li>• Pekerjaannya memungkinkan untuk belajar keterampilan baru untuk kemajuan karir</li> </ul>
			• Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa pekerjaannya menarik dan menyenangkan</li> <li>• Merasa memiliki cukup kewenangan untuk melakukan pekerjaan</li> </ul>
			• Pengakuan ( <i>recognition</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa dihargai ketika mencapai atau menyelesaikan tugas</li> <li>• Mendapatkan apresiasi dari atasan atas pekerjaannya</li> </ul>
			• Pertumbuhan ( <i>Growth</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa pekerjaannya memungkinkan untuk tumbuh dan berkembang sebagai individu</li> <li>• Merasa Pekerjaannya memungkinkan untuk meningkatkan pengalaman, keterampilan dan kinerja.</li> </ul>
2	Faktor <i>Hygiene</i>	Faktor <i>hygiene</i> merupakan faktor-faktor yang menimbulkan rasa ketidakpuasan pada karyawan. Kekurangan pada faktor-faktor tersebut akan menimbulkan rasa tidak puas, tetapi bukan berarti terpenuhinya faktor tersebut akan menjamin timbulnya motivasi kerja (Herzberg, 1966).	• Kebijakan Organisasi ( <i>Company Policy</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa bahwa perlakuan kebijakan dan administrasi di tempat kerja sangat akomodatif</li> <li>• Merasa bahagia dengan pekerjaannya karena Kebijakan organisasi mendukung pekerjaannya.</li> <li>• Merasa memahami misi organisasi</li> </ul>
			• Hubungan dengan Rekan Kerja ( <i>Relationship With Peers</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa mudah bersosialisasi dengan rekan kerja</li> <li>• Merasa memiliki rekan kerja yang ramah dan membantu dalam pekerjaan</li> <li>• Merasa pentingnya keberadaan rekan kerja</li> </ul>
			• Keamanan Kerja ( <i>Work Security</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa pekerjaannya adalah pekerjaan yang aman</li> <li>• Merasa tempat kerja berada di daerah yang membuat pegawai merasa nyaman</li> </ul>
			• Hubungan dengan Atasan ( <i>Relationship With Supervisor</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa adanya peningkatan kinerja berkat dukungan dari atasan</li> <li>• Merasa puas dengan pekerjaannya karena hubungan yang baik dengan atasan</li> <li>• Merasa percaya bahwa atasannya adalah seseorang yang dapat dipercaya</li> </ul>
			• Upah ( <i>Money</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa termotivasi untuk bekerja keras karena upah yang diperoleh</li> <li>• Merasa bahwa upah yang diperoleh kepadanya sudah adil</li> </ul>
			• Kondisi Kerja ( <i>Working Condition</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa puas karena kenyamanan yang diberikan di tempat kerja</li> <li>• Merasa bahagia bekerja di instansi DJP karena kondisi kerja yang menyenangkan</li> </ul>
			• Kesesuaian pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa puas dengan pekerjaan</li> <li>• Merasa puas terhadap apa yang telah dicapai di tempat kerja</li> </ul>
3	Kepuasan Kerja Pegawai	Kepuasan kerja adalah proses seseorang merasa baik dan rileks mengenai tugas-tugas mereka dan kinerja pekerjaan mereka (Herzberg, 1966).	• Upah yang sesuai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa puas atas penghasilan yang diperoleh dari pekerjaannya</li> <li>• Merasa puas karena Penghasilan yang diperoleh sesuai dengan pekerjaannya</li> </ul>
			• Kondisi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa puas bekerja karena rekan kerja dan atasan yang baik</li> <li>• Merasa baik dan nyaman saat bekerja</li> </ul>

Skala Likert digunakan untuk mengukur tanggapan, yang berkisar dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju". Analisis data mencakup analisis deskriptif untuk memahami persepsi responden, pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk meneliti hubungan variabel yang kompleks, dan analisis faktor konfirmatori (CFA) untuk memvalidasi model pengukuran. Analisis ini bertujuan untuk menguji hipotesis, menentukan kesesuaian model, dan menginterpretasikan hubungan sebab

akibat antar variabel, dengan menggunakan teknik seperti bootstrapping untuk mengatasi masalah non-normalitas dan memastikan temuan yang kuat. Melalui metodologi ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang bermakna ke dalam dinamika kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Pajak, menawarkan implikasi untuk formulasi kebijakan SDM dan efektivitas organisasi.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **3.1 Deskripsi Responden**

Dalam penelitian ini, diperoleh 188 responden, dimana hasil ini diketahui dari jumlah distribusi kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian dari 188 responden, mayoritas adalah pria sebanyak 123 orang (65%), sementara wanita sebanyak 65 orang (35%). Dari hasil ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan Direktorat Jenderal Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta didominasi oleh pria daripada wanita. Responden pada rentang usia 31-40 tahun sebanyak 128 orang (68%), rentang usia 20-30 tahun sebanyak 27 orang (14%), rentang usia 41-50 tahun sebanyak 26 orang (14%) dan di atas 50 tahun sebanyak 7 orang (4%). Pada dasarnya, usia dalam rentang tersebut diklasifikasikan sebagai usia produktif dan konsumtif. Usia yang masih memiliki energi untuk bekerja dan berpikir untuk maju. Responden kebanyakan memiliki pendidikan D4/S-1 sebanyak 117 orang (62%), di atas S1 seperti S2 dan setara sebanyak 37 orang (20%), pendidikan D3/Diploma tingkat 3 sebanyak 22 orang (12%) dan sisanya adalah D1 dan Sekolah Menengah Kejuruan/Setara. Sebagian besar responden telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 98 orang (52%), rentang 6 -10 tahun sebanyak 84 orang (45%). Hal ini menjelaskan bahwa mayoritas karyawan Direktorat Jenderal Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta telah bekerja relatif lama..

#### **3.2 Analisis Statistik**

Survei ini menggunakan nilai bobot skala Likert dengan nilai bobot tertinggi 5 dan nilai bobot terendah 1 dengan total 188 responden. Berikut perhitungan distribusi frekuensi sebagai penjelasan kategori persepsi responden yang dibagi menjadi lima kategori. Skor tertinggi =  $1 \times 5 = 5$ , Skor terendah =  $1 \times 1 = 1$ , Jadi rentang untuk hasil survei, yaitu =  $(5-1)/5 = 0,8$ , Jadi kategori deskripsi persepsi

diperoleh sebagai berikut: Tabel 4.1. Kategori Deskripsi Rentang Skor Kategori < 1,8 Sangat rendah, 1,81 – 2,60 Rendah, 2,61 – 3,40 Cukup, 3,41 – 4,20 Tinggi, >4,20 Sangat tinggi.

Berikut adalah deskripsi dari hasil persepsi responden tentang motivasi di lingkungan kerja:

Tabel 3.1 Persepsi Tanggapan Terhadap Faktor Motivasi

Indikator		Rerata	Keterangan
Pencapaian ( <i>achievement</i> )	Rasa bangga bekerja di Instansi DJP dikarenakan Organisasi mengakui pencapaiannya	3,968	Tinggi
	Merasa telah memberikan kontribusi positif bagi instansi	4,245	Sangat Tinggi
Kemajuan ( <i>advance</i> )	Memilih kemajuan karir daripada insentif finansial	3,234	Cukup Tinggi
	Pekerjaannya memungkinkan untuk belajar keterampilan baru untuk kemajuan karir	4,106	Tinggi
Pekerjaan itu sendiri	Merasa pekerjaannya menarik dan menyenangkan	4,059	Tinggi
	Merasa memiliki cukup kewenangan untuk melakukan pekerjaan	3,888	Tinggi
Pengakuan ( <i>recognition</i> )	Merasa dihargai ketika mencapai atau menyelesaikan tugas	3,899	Tinggi
	Mendapatkan apresiasi dari atasan atas pekerjaannya	4,000	Tinggi
Pertumbuhan ( <i>Growth</i> )	Merasa pekerjaannya memungkinkan untuk tumbuh dan berkembang sebagai individu	4,069	Tinggi
	Merasa Pekerjaannya memungkinkan untuk meningkatkan pengalaman, keterampilan dan kinerja,	4,202	Tinggi
Keseluruhan		3,967	Tinggi

Berdasarkan tabel 3.1 di atas diperoleh besarnya rerata dari tanggapan persepsi responden terkait dengan faktor motivasi. Faktor motivasi dinilai berdasarkan 5 indikator yang mana secara keseluruhan diperoleh rerata 3,967 dengan kategori tinggi.

Berikut deskripsi hasil persepsi responden terhadap faktor Hygiene adalah:

Tabel 3.2 Persepsi Tanggapan Terhadap Faktor Hygiene

Indikator		Rerata	Keterangan
Kebijakan Organisasi ( <i>Company Policy</i> )	Merasa bahwa perlakuan kebijakan dan administrasi di tempat kerja sangat akomodatif	3,899	Tinggi
	Merasa bahagia dengan pekerjaannya karena kebijakan organisasi mendukung pekerjaannya.	3,606	Tinggi
	Merasa memahami misi organisasi	4,154	Tinggi
Hubungan dengan Rekan Kerja ( <i>Relationship With Peers</i> )	Merasa mudah bersosialisasi dengan rekan kerja	4,266	Sangat Tinggi
	Merasa memiliki rekan kerja yang ramah dan membantu dalam pekerjaan	4,298	Sangat Tinggi
	Merasa pentingnya keberadaan rekan kerja	4,457	Sangat Tinggi
Keamanan Kerja ( <i>Work Security</i> )	Merasa pekerjaannya adalah pekerjaan yang aman	3,878	Tinggi
	Merasa tempat kerja berada di daerah yang membuat pegawai merasa nyaman	3,973	Tinggi
Hubungan dengan Atasan ( <i>Relationship With Supervisor</i> )	Merasa adanya peningkatan kinerja berkat dukungan dari atasan	3,941	Tinggi
	Merasa puas dengan pekerjaannya karena hubungan yang baik dengan atasan	3,803	Tinggi
	Merasa percaya bahwa atasannya adalah seseorang yang dapat dipercaya	3,957	Tinggi
Upah ( <i>Money</i> )	Merasa termotivasi untuk bekerja keras karena upah yang diperoleh	4,043	Tinggi
	Merasa bahwa upah yang diperoleh kepadanya sudah adil	3,761	Tinggi
Kondisi Kerja ( <i>Working Condition</i> )	Merasa puas karena kenyamanan yang diberikan di tempat kerja	3,941	Tinggi
	Merasa bahagia bekerja di instansi DJP karena kondisi kerja yang menyenangkan	3,941	Tinggi
Keseluruhan		3,995	Tinggi



Berdasarkan tabel 3.2 di atas diperoleh besarnya rerata dari tanggapan persepsi responden terkait dengan faktor hygiene. Faktor hygiene dinilai berdasarkan 6 indikator yang mana secara keseluruhan diperoleh rerata 3,9995 dengan kategori tinggi. Artinya mayoritas dari Pegawai Direktorat Jendral Pajak memiliki tingkat hygiene yang tinggi. Adapun indikator tertinggi berdasarkan dari penilaian yaitu Hubungan dengan Rekan Kerja (Relationship With Peers). Hubungan yang terjalin dalam lingkungan organisasi akan menimbulkan tingkat kepuasan dalam bekerja, salah satunya dengan menjalin komunikasi. Komunikasi terjalin antara sesama rekan kerja, dengan atasan, maupun staff umum lainnya. Sedangkan indikator lainnya dinilai baik dari segi Kebijakan Organisasi (Company Policy), Keamanan Kerja (Work Security), Hubungan dengan Atasan (Relationship With Supervisor), Upah (Money) dan Kondisi Kerja (Working Condition).

Berikut deskripsi hasil persepsi responden terhadap kepuasan kerja adalah:

Tabel 3.3 Persepsi Tanggapan Terhadap Kepuasan Kerja

Indikator		Rerata	Keterangan
Kesesuaian pekerjaan	Merasa puas dengan pekerjaan	4.064	Tinggi
	Merasa puas terhadap apa yang telah dicapai di tempat kerja	4.027	Tinggi
Upah yang sesuai	Merasa puas atas penghasilan yang diperoleh dari pekerjaannya	3.883	Tinggi
	Merasa puas karena Penghasilan yang diperoleh sesuai dengan pekerjaannya	3.846	Tinggi
Kondisi Kerja	Merasa puas bekerja karena rekan kerja dan atasan yang baik	3.952	Tinggi
	Merasa baik dan nyaman saat bekerja	4.149	Tinggi
Keseluruhan		3,987	Tinggi

Berdasarkan tabel 3.3 di atas diperoleh besarnya rerata dari tanggapan persepsi responden terkait dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dinilai berdasarkan 3 indikator yang mana secara keseluruhan diperoleh rerata 3,987 dengan kategori tinggi. Artinya mayoritas dari Pegawai Direktorat Jendral

Pajak memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Indikator dengan penilaian tertinggi adalah Kesesuaian pekerjaan. Artinya mayoritas pegawai merasakan kepuasan dikarenakan adanya kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan, keahlian, pengetahuan masing-masing. Disamping itu dengan adanya kesesuaian kerja akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi dengan lebih cepat.

Penelitian ini menggunakan analisis SEM (Structural Equation Model). Perangkat lunak yang digunakan untuk penelitian ini adalah IBM SPSS AMOS 22. Dalam analisis AMOS, hal utama yang dilakukan adalah analisis model pengukuran (measurement model) menggunakan model Analisis Faktor Konfirmatori (CFA). Fungsi dari analisis CFA adalah untuk mengukur setiap konstruk dalam variabel memiliki validitas dan reliabilitas dalam mengukur masing-masing variabelnya. Analisis model pengukuran mengandung 3 langkah, yaitu uji kesesuaian model (Overall Model Fit), nilai loading faktor, dan nilai Reliabilitas Konstruk (CR). Nilai loading faktor dari setiap indikator harus memiliki nilai  $\geq 0,3$ . Penelitian ini mengacu pada Hair, Black, Babin, Anderson, dan Tatham (2010) yang menyatakan bahwa “loading faktor  $\pm 0,3$  hingga 0,4 minimal dapat diterima”. Sementara itu, reliabilitas dari model pengukuran dilihat dari nilai Reliabilitas Konstruk (CR)  $\geq 0,60$ , yang berarti dapat diandalkan atau reliable. Tahapan dalam Analisis Faktor Konfirmatori (CFA) dalam penelitian ini dilakukan dalam 1 tahap, yaitu CFA secara terpisah untuk setiap variabel latennya.

Dalam analisis pengukuran model (measurement model) syarat utama yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menguji seberapa baik tingkat goodness of fit dari model penelitian. Adapun hasil pengujian goodness of fit adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4 Kreteria *Goodness Of Fit* Variabel Faktor Motivasi

<i>Goodness of fit index</i>	<b>Kriteria</b>	<i>Cut of value</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Absolut Fit Measure</i>			
Chi-square	Harus kecil	39,442	Fit
Significant Probability	$\geq 0,05$	0,093	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,044	Fit
GFI	$\geq 0,90$	0,961	Fit
CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,360	Fit
RMR	$\leq 0,05$	0,024	Fit

<i>Incremental Fit Measures</i>			
NFI	≥0,90	0,960	Fit
AGFI	≥0,90	0,927	Fit
IFI	≥0,90	0,989	Fit
CFI	≥0,90	0,989	Fit

Berdasarkan hasil pengujian tabel 3.5 yang telah tersaji di atas, diketahui semua kriteria goodness of fit dalam kondisi fit. Adapun hasil pengujian *goodness of fit* terhadap faktor higiene adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5 Kriteria Goodness Of Fit Variabel Faktor Higiene

<i>Goodness of fit index</i>	<b>Kriteria</b>	<i>Cut of value</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Absolut Fit Measure</i>			
Chi-square	Harus kecil	84,181	Fit
Significant Probability	≥0,05	0,175	Fit
RMSEA	≤0,08	0,029	Fit
GFI	≥0,90	0,946	Fit
CMIN / DF	≤2,00	1,153	Fit
RMR	≤0,05	0,023	Fit
NFI	≥0,90	0,951	Fit
AGFI	≥0,90	0,911	Fit
IFI	≥0,90	0,993	Fit
CFI	≥0,90	0,993	Fit

Berdasarkan hasil pengujian tabel 3.5 yang telah tersaji di atas, diketahui semua kriteria goodness of fit dalam kondisi fit. Dengan hasil ini maka secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa uji kecocokan model pengukuran awal (CFA) variabel faktor Higiene dalam kondisi sangat baik dan dapat dianalisis lebih lanjut.

Adapun hasil pengujian *goodness of fit* terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Kriteria *Goodness Of Fit* Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

<i>Goodness of fit index</i>	<b>Kriteria</b>	<i>Cut of value</i>	<b>Keterangan</b>
<i>Absolut Fit Measure</i>			
Chi-square	Harus kecil	9,327	Fit
Significant Probability	≥0,05	0,230	Fit
RMSEA	≤0,08	0,042	Fit
GFI	≥0,90	0,984	Fit
CMIN / DF	≤2,00	1,332	Fit
RMR	≤0,05	0,008	Fit
<i>Incremental Fit Measures</i>			
NFI	≥0,90	0,987	Fit

AGFI	$\geq 0,90$	0,953	Fit
IFI	$\geq 0,90$	0,997	Fit
CFI	$\geq 0,90$	0,997	Fit

Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis untuk menguji ada tidaknya pengaruh dari variabel independent secara keseluruhan terhadap variabel dependent. Cara membaca estimasi hasil hipotesis dalam metode Bootstrapping ML dapat dilihat dari sebagai berikut

Tabel 3.7 Nilai Estimate Bootstrapping ML

Parameter		CR	P	
Pendidikan_Pelatihan	<---	Kualitas_Pelayanan	2,570	0,010
Pendidikan_Pelatihan	<---	Komunikasi_Organisasi	2,952	0,003

Berdasarkan hasil tabel di atas di peroleh diperoleh nilai Kritis (CR) dan p nilai pada bias corrected percentile dengan tingkat interval kepercayaan 95% (0,05).

Pada penelitian ini diajukan 2 hipotesis yaitu Hipotesis 1 pada penelitian ini adalah faktor motivasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Direktorat Jendral Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui nilai kritis yang dihasilkan adalah 2,570. dengan nilai P sebesar 0,010. Hasil tersebut menunjukkan nilai kritis di atas 1,96 ( $2,570 > 1,96$ ) dan nilai P di bawah 0,05 ( $0,010 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa faktor motivasi berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Direktorat Jendral Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 (H1) diterima.

Hipotesis 2 pada penelitian ini adalah faktor hygiene berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Direktorat Jendral Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui nilai kritis yang dihasilkan adalah 2,952 dengan nilai P sebesar 0,003. Hasil tersebut menunjukkan nilai kritis di atas 1,96 ( $2,952 > 1,96$ ) dan nilai P di bawah 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa faktor hygiene berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Direktorat Jendral Pajak di Lingkungan Kantor Wilayah Jawa

Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 (H2) diterima.

### **3.3 Pembahasan**

Kepuasan kerja bagi karyawan di Direktorat Jenderal Pajak merupakan faktor yang sangat penting karena kepuasan yang diperoleh juga akan menentukan sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukan. Merasa puas dalam pekerjaan dapat memberikan dampak positif terhadap perilaku, seperti peningkatan tingkat disiplin dan semangat kerja cenderung meningkat. Kepuasan kerja juga terkait dengan hasil seperti kinerja, dan pencapaian target kinerja, sehingga jika kepuasan kerja lebih tinggi, akan menghasilkan motivasi tinggi dalam bekerja sehingga pencapaian target kinerja akan mudah dicapai.

Berdasarkan analisis dalam sub-bab sebelumnya, diperoleh penilaian mengenai tingkat kepuasan yang diperoleh dalam kategori tinggi. Ini berarti bahwa mayoritas karyawan puas dengan pekerjaan yang saat ini menjadi tanggung jawab mereka sehingga pekerjaan dapat ditangani dengan baik. Tingkat kepuasan dinilai dari kesesuaian pekerjaan, dengan pencapaian kerja (4.027; Tinggi) dan pekerjaan itu sendiri (4.064; Tinggi). Karyawan saat ini merasa puas dengan deskripsi pekerjaan masing-masing jabatan. Kesesuaian pekerjaan didasarkan pada kemampuan dan kompetensi yang dimiliki sehingga beban kerja terasa lebih ringan karena pekerjaan dilakukan dengan pengalaman. Jika seseorang diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, maka karyawan akan cenderung antusias dalam bekerja, berpikir positif, dan merasa puas sehingga akan berusaha memberikan hasil kerja yang baik untuk organisasi. Selain itu, apresiasi dari organisasi untuk karyawan dalam bentuk gaji/upah juga mendorong pembentukan tingkat kepuasan terkait dengan puas dengan pendapatan (3.883; Tinggi) dan pendapatan yang sesuai (3.846; Tinggi). Jumlah gaji/upah yang sesuai didasarkan pada keadilan di mana itu sesuai dengan beban kerja dan posisi dalam organisasi, tingkat pencapaian kerja dan penghargaan sesuai dengan kebijakan organisasi. Faktor lain yang membentuk tingkat kepuasan kerja dilihat dari kondisi kerja, dalam hal ini adalah lingkungan kerja yang kondusif. Kondisi kerja terkait dengan rekan kerja dan atasan yang baik (3.952; Tinggi) dan baik serta nyaman (4.149; Tinggi). Faktor utama dari lingkungan kerja yang kondusif adalah adanya

hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal adalah kebutuhan dasar dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Interaksi yang bersifat dua arah sangat diperlukan baik antar rekan sekerja maupun dengan atasan sehingga komunikasi yang baik akan terjalin. Dengan demikian, bagi setiap organisasi, memelihara hubungan interpersonal merupakan salah satu kunci untuk membangun kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, diteliti Teori Herzberg, yaitu 2 faktor yang berperan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, yaitu dari faktor motivator (Faktor Motivasi) dan faktor higiene (Faktor Higiene). Faktor motivator (Faktor Motivasi) biasanya disebut sebagai motivasi intrinsik sedangkan faktor higiene disebut sebagai motivasi ekstrinsik. Kebutuhan tingkat atas dalam teori Herzberg yang berasal dari teori Maslow adalah apresiasi dan aktualisasi diri yang diklasifikasikan sebagai faktor motivator (faktor konten), sedangkan kebutuhan lainnya diklasifikasikan ke dalam faktor higiene (faktor konteks).

Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwasanya terbukti adanya pengaruh faktor motivasi terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui nilai kritis yang dihasilkan adalah 2,570. dengan nilai P sebesar 0,010. Hasil tersebut menunjukkan nilai kritis di atas 1,96 ( $2,570 > 1,96$ ) dan nilai P di bawah 0,05 ( $0,010 < 0,05$ ). Hal ini membuktikan adanya asumsi bahwa semakin tinggi tingkat motivasi dalam diri pegawai akan berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan dalam lingkungan kerja. Sejalan dengan penelitian Lopang, et al (2023) Secara parsial Motivator berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sama halnya dengan penelitian Mastura, et al (2023) bahwa faktor motivator berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika faktor motivator tinggi maka kepuasan kerja juga akan tinggi, begitu pula sebaliknya.

Berdasarkan hasil penilaian terkait dengan persepsi pegawai terhadap faktor motivasi dinilai berdasarkan 5 indikator yang mana secara keseluruhan diperoleh rerata 3,967 dengan kategori tinggi. Artinya mayoritas dari Pegawai Direktorat Jenderal Pajak memiliki tingkat motivasi yang tinggi. Pertama indikator pencapaian (achievement) terkait dengan kontribusi kerja yang telah didedikasikan (3,968; Tinggi) dan adanya rasa bangga atas pengakuan tingkat pencapaian (4,245; Sangat Tinggi). Berdasarkan dari hasil tersebut motivasi berdasarkan dari tingkat

pencapaian dirasakan tinggi, dimana organisasi memberikan achievement kepada setiap pegawai atas hasil kerja yang dicapainya. Kedua, indikator kemajuan (advance) terkait dengan organisasi memberikan progres terhadap tingkat pencapaian dan kemajuan karir. Mayoritas pegawai lebih memilih kemajuan karir jika dibandingkan dengan intensif finansial (3,234; Tinggi) dan memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi (4,106; Tinggi). Kemajuan akan adanya pencapaian karir menjadi salah satu motivasi pegawai untuk berkembang lebih maju. Ketiga, indikator pekerjaan itu sendiri (Work In) motivasi yang didorong karena pekerjaan yang menyenangkan (4,059; Tinggi) dan memiliki kewenangan akan pekerjaan (3,888; Tinggi). Hal ini menjelaskan bahwasanya motivasi bisa terbentuk dari pekerjaan itu sendiri, bagaimana setiap pegawai mampu menjalankan setiap pekerjaan dengan menyenangkan dan memiliki kewenangan atas hasil kerja yang akan dihasilkan kedepannya. Keempat, indikator pengakuan (recognition) terkait dengan pemberian apresiasi (4,000; Tinggi) dan penghargaan atas pencapaian kerja (3,899; Tinggi). Seseorang yang merasa dihargai oleh organisasi dengan tingkat pencapaian hasil kerja dan diberikannya apresiasi akan mendorong seseorang tersebut untuk lebih loyal lagi terhadap organisasi. Kelima, indikator pertumbuhan (Growth) terkait dengan pekerjaan yang mampu menjadikan lebih baik kedepannya (4,069; Tinggi) dan pekerjaan mampu memberikan pengalaman baru yang bermanfaat (4,202; Tinggi). Dalam hal ini bekerja tidak hanya berkaitan dengan masalah intensif yang dihasilkan akan tetapi ada sisi lain yang dapat diambil untuk memotivasi diri yaitu pengalaman dan ilmu baru yang dapat diambil dari setiap pekerjaan yang terselesaikan.

Faktor motivator sangat penting di semua perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena menjadi faktor kunci dari pertumbuhan organisasi, oleh karena itu, pemenuhan faktor motivator telah banyak diadopsi oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja berikut lingkungan kerjanya. Hal ini berarti bahwa Motivator pada lingkungan kerja Direktorat Jenderal Pajak telah berjalan dengan baik dan mampu memberikan dukungan yang tinggi terhadap pegawainya. Setiap organisasi harus memperhatikan faktor motivasi sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja: pengakuan kerja. Seseorang akan merasa puas apabila mendapatkan pengakuan semacam pujian dan penghargaan apabila mereka menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu diharapkan

bagi motivator dalam organisasi agar selalu memberikan motivasi yang bermanfaat bagi karyawan agar semangat kerja setiap karyawan terus meningkat dan mampu bekerja dengan maksimal.

Dalam teori Herzberg faktor motivasi dikaitkan dengan Content factor yaitu faktor pendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhan yang lebih lanjut dan sebagai faktor penyebab seseorang menjadi puas atas pekerjaannya. Bila content factor ini tidak ada, maka akan dapat menyebabkan seseorang tidak lagi puas atas pekerjaannya atau orang tersebut dalam keadaan netral, yaitu merasa tidak "puas" tetapi juga tidak merasa "tidak puas". Karyawan seperti ini lah yang akan menyebabkan kondisi lingkungan kerja menjadi tidak produktif. Segi positif adanya motivator yaitu karyawan menjadi lebih semangat dalam bekerja, membuka pola pikir baru bagi karyawan agar dapat membawa perubahan yang jauh lebih baik. Sedangkan segi negatif dari motivator yaitu kurangnya pemberian motivasi terhadap karyawan dapat membuat karyawan menjadi mudah menyerah, putus asah dan mudah terpengaruh.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwasnya terbukti adanya pengaruh faktor hygiene terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai dalam lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Berdasarkan dari pengolahan data diketahui nilai kritis yang dihasilkan adalah 2,952 dengan nilai P sebesar 0,003. Hasil tersebut menunjukkan nilai kritis di atas 1,96 ( $2,952 > 1,96$ ) dan nilai P di bawah 0,05 ( $0,003 < 0,05$ ). Hal ini membuktikan adanya asumsi bahwa semakin tinggi tingkat hygiene dalam diri pegawai akan berdampak pada meningkatnya tingkat kepuasan dalam lingkungan kerja. Sejalan dengan penelitian Lopang, et al (2023) secara parsial Faktor Hygiene berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Sama halnya dengan penelitian Mastura, et al (2023) bahwa faktor hygiene berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jika faktor hygiene tinggi maka kepuasan kerja juga akan tinggi, begitu pula sebaliknya. Diperjelas dalam penelitian Pangestu dan Fauzan (2023) dimana faktor hygiene dilihat dari enam indikator dimana hasil analisisnya menunjukkan kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, keamanan, hubungan dengan atasan, uang dan kondisi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara simultan.



Berdasarkan hasil penilaian terkait dengan persepsi pegawai terhadap faktor hygiene dinilai berdasarkan 6 indikator yang mana secara keseluruhan diperoleh rerata 3,9995 dengan kategori tinggi. Artinya mayoritas dari Pegawai Direktorat Jendral Pajak memiliki tingkat hygiene yang tinggi. Pertama indikator Kebijakan Organisasi (Company Policy) terkait dengan kebijakan yang akomodatif (3,899; Tinggi), dukungan dari organisasi (3,606; Tinggi) dan merasa paham misi organisasi (4,154; Tinggi). Dalam hal ini organisasi memberikan perlakuan yang semestinya kepada setiap pegawai sehingga dinilai tinggi dari kebijakan yang bersifat akomodatif, adanya dukungan organisasi atas kinerja dan merasa satu misi dengan organisasi. Kedua indikator hubungan dengan rekan kerja (Relationship With Peers) terkait dengan mudah untuk bersosialisasi (4,266; Sangat Tinggi), ramah dan saling membantu dalam pekerjaan (4,298; Sangat Tinggi) dan pentingnya rekan kerja (4,457; Sangat Tinggi). Hal ini menjelaskan hubungan dengan sesama rekan kerja menjadi salah satu faktor pendorong timbulnya kepuasan. Hal ini dikarenakan adanya saling interaksi dan tolong menolong dalam melakukan pekerjaan. Ketiga indikator keamanan kerja (Work Security) terkait kondisi lingkungan kerja nyaman (3,973; Tinggi) dan pekerjaan yang aman (3,878; Tinggi). Hal ini berkaitan dengan kondisi kerja dimana setiap pegawai berhak memperoleh kenyamanan dan keamanan selama dalam lingkungan kerja. Keempat indikator hubungan dengan atasan (Relationship With Supervisor) terkait dengan dukungan dari atasan (3,941; Tinggi), hubungan yang baik dengan atasan (3,803; Tinggi) dan atasan dapat dipercaya (3,957; Tinggi). Dalam lingkungan kerja hubungan dengan atasan yang terjalin dengan baik, dimana atasan mampu mengayomi pegawai dan pegawai menghormati atasan menjadi suatu kepuasan tersendiri karena terjalin dengan sangat baik. Kelima indikator upah (Money) terkait dengan besarnya upah yang diperoleh (4,043; Tinggi) dan system upah yang adil (3,761; Tinggi). Kebijakan dalam penentuan gaji/upah/ salary menjadi point penting dalam lingkungan organisasi. Hal ini dikarenakan upah menjadi suatu kewajiban yang harus dipenuhi organisasi dan hal katas hasil kerja yang pegawai dedikasikan untuk organisasi. Oleh karena itu, kebijakan dalam penentuan pemberian upah menjadi salah satu faktor terbentuknya kepuasan pegawai. Keenam indikator kondisi kerja (Working Condition) terkait dengan lingkungan kerja nyaman (3,941; Tinggi) dan kondisi kerja yang menyenangkan (3,941; Tinggi).

Pada dasarnya kondisi kerja yang kondusif dan lingkungan kerja yang nyaman akan berdampak pada produktivitas kerja.

Pada dasarnya faktor hygiene adalah kebutuhan yang terkandung dalam diri seseorang karena kondisi lingkungan kerjanya, bukan kebutuhan karena kondisi lingkungan yang ada. Sejauh ini faktor hygiene dalam lingkungan kerja Direktorat Jenderal Pajak sudah berjalan dengan baik, dapat dilihat dari suasana kerja serta hubungan kerja dari para karyawan yang baik sehingga karyawan merasa puas dalam bekerja. Dari hasil yang diperoleh dalam variabel faktor hygiene yang menjadi perhatian adalah terjalannya hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal menjadi kebutuhan mendasar dalam lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan pegawai. Interaksi yang bersifat dua arah sangat dibutuhkan baik sesama rekan kerja maupun dengan atasan sehingga akan terjalin komunikasi yang baik. Dengan demikian, bagi setiap organisasi menjaga hubungan interpersonal menjadi salah satu kunci untuk membangun kepuasan kerja.

Dalam teori Herzberg faktor hygiene dikaitkan dengan Context factor yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan disebut dengan faktor hygiene, dimana pekerjaan memberikan kesempatan untuk seseorang dalam pemenuhan kebutuhan tingkat bawah. Apabila context factor tidak terpenuhi, tidak ada, ataupun tidak sesuai dengan harapan pekerja di suatu perusahaan, maka dapat membuat pekerja merasa tidak puas (dissatisfied). Segi positif Faktor Hygiene adalah karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja dan jarang ada keluhan karena karyawan merasa selalu dimotivasi dan diberikan dukungan yang positif dalam bekerja. Sedangkan dampak negatif yang mungkin timbul yaitu karyawan merasa tidak termotivasi dan memiliki banyak keluhan.

## **PENUTUP**

### **4.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis Pengaruh Motivasi dan Hygiene terhadap Kepuasan Kerja pada Instansi Direktorat Jenderal Pajak, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara partial terbukti faktor motivasi berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai pada Instansi Direktorat Jenderal Pajak. Pegawai yang

memiliki tingkat motivasi kerja tinggi akan berdampak pada peningkatan tingkat kepuasan pegawai.

2. Secara partial terbukti faktor hygiene berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai pada Instansi Direktorat Jenderal Pajak. Pegawai yang memiliki tingkat hygiene kerja tinggi akan berdampak pada peningkatan tingkat kepuasan pegawai.

#### **4.2 Implikasi**

Berdasarkan dari hasil analisis diperoleh bahwa faktor motivasi dan faktor hygiene terbukti berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja pada Instansi Direktorat Jenderal Pajak. Oleh karena itu penulis memberikan beberapa implikasi dari hasil penelitian, yaitu:

1. Faktor motivasi terbukti meningkatkan tingkat kepuasan pegawai. Dalam hal ini berkaitan dengan job context (aspek instrinsik) karyawan. Pihak Direktorat Jenderal Pajak harus lebih memperhatikan pegawainya terutama dalam memberikan dukungan untuk dapat meningkatkan kepuasan dalam lingkungan kerja. Pegawai yang merasa puas dengan lingkungan kerja akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja sehingga pekerjaan akan ter-handel dengan baik. Aspek motivasi yang mendasar dibutuhkan oleh pegawai adalah adanya pengakuan kerja oleh organisasi. Pengakuan dalam hal ini sebandingkan dengan bentuk apresiasi organisasi terhadap tingkat pencapaian kerja yang telah diberikan oleh pegawai. Seseorang yang memperoleh pengakuan akan merasa termotivasi sehingga berimplikasi pada rasa kepuasan atas hasil kerja keras selama ini.
2. Faktor hygiene sebagai faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Adapun yang harus diperhatikan untuk meningkatkan faktor hygiene adalah terjalin hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja. Membangun hubungan interpersonal dalam lingkungan kerja buka perkara yang mudah dibutuhkan budaya yang melibatkan semua sektor dalam lingkungan organisasi. Hubungan interpersonal merupakan salah satu komunikasi yang melibatkan beberapa pihak dalam lingkungan organisasi. Jika komunikasi terjalin dengan baik antara sesama rekan kerja maupun dengan atasan akan berdampak pada tingkat pencapaian kerja dan timbul kepuasan dalam lingkungan kerja.

3. Penelitian mengenai Pengaruh Faktor Motivasi dan Hygiene Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Studi pada Kanwil DJP Jawa Tengah II dan DIY) ini menghadirkan inovasi dalam ruang lingkup penelitian terdahulu dengan fokus khusus pada pegawai negeri sipil atau institusi pemerintahan yang beroperasi dalam sektor perpajakan. Penelitian ini mengeksplorasi dinamika unik yang mungkin mempengaruhi kepuasan kerja dalam konteks yang sangat spesifik, yaitu, lingkungan kerja pemerintahan yang bertanggung jawab atas administrasi dan pengelolaan pajak. Dengan demikian, studi ini berkontribusi pada pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana faktor motivasi dan hygiene berinteraksi untuk mempengaruhi kepuasan kerja di antara pegawai Direktorat Jenderal Pajak, khususnya dalam wilayah administratif Jawa Tengah II dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Pemilihan konteks organisasi pemerintah dalam sektor perpajakan sebagai latar penelitian memberikan nilai tambah signifikan terhadap literatur yang ada, mengingat mayoritas penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada sektor swasta atau konteks organisasi yang lebih umum. Penelitian ini secara eksplisit mengakui bahwa pegawai negeri sipil yang bekerja dalam sektor perpajakan mungkin menghadapi tantangan dan dinamika motivasional yang berbeda dibandingkan dengan karyawan di sektor lain, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kepuasan kerja mereka secara unik. Oleh karena itu, dengan menargetkan populasi pegawai Direktorat Jenderal Pajak, studi ini tidak hanya memperkaya pemahaman akademis tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tetapi juga menawarkan wawasan praktis yang dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia dalam konteks pemerintahan sektor perpajakan.

#### **4.2 Saran**

Berdasarkan dari kesimpulan di atas, adapun saran yang dapat diberikan kepada pihak terkait sebagai berikut:

1. Bagi organisasi Direktorat Jenderal Pajak

Diharapkan bagi organisasi untuk lebih memperhatikan pegawainya dengan memberikan apresiasi, pegakuan, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan terjalin komunikasi interpersonal dengan baik. Disamping itu, perlu adanya pengukuran kepada setiap pegawai terkait dengan indeks tingkat kepuasan kerja,

sehingga dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap kondisi pegawai dengan situasi dalam lingkungan kerja. Sehingga kedepannya organisasi dapat mengatasi bagaimana cara untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja salah satunya melihat dari indikator kepuasan kerja pegawai.

2. Bagi karyawan.

Berdasarkan dari hasil penelitian ini karyawan dapat mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan dalam lingkungan kerja sehingga kedepannya bisa mengambil langkah-langkah untuk mempertahankan kinerja melalui peningkatan motivasi dalam diri dan melakukan langkah-langkah positif kedepannya.

3. Bagi Peneliti.

Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan peningkatan tingkat kepuasan dalam lingkungan kerja. Selain itu menggali teori-teori baru untuk lebih memperdalam konsep terkait dengan penilaian tingkat kepuasan yang akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiloğlu, S., Fajardo, S., García-Galvan, R., F., Barranco, V., Galvan, J. C., & Batlle, S. F. (2016). We are IntechOpen, the world ' s leading publisher of Open Access books Built by scientists , for scientists TOP 1 % . *Intech, i(tourism)*, 13. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5772/57353>
- Adiyasa, N.I.W., & Windayanti, W. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis*, 2(1), 23-30.
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Andora, E. D. (2020). *Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi Pentingnya Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Organisasi*. file:///C:/Users/Asus/Downloads/ARTIKEL DONA.pdf
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Ariani, D. W. (2008). Pengaruh Faktor Disposisional Dan Situasional Pada Perilaku Kewargaan Organisasional: Kasus Pada Industri Perbankan Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 23(3), 266–282.

- Bayu, A. A., & Pradana, I. (2019). Pengaruh Motivasi Herzberg Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Sistem Kompensasi Sebagai Variabel Moderator (Studi Pada Kru Bus Antarkota Di Terminal Arjosari Malang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 1–18. [www.dephub.go.id](http://www.dephub.go.id),
- Dwivedi, Y. K., Wade, M. R., & Schneberger, S. L. (2012). Informations Systems Theory: Vol.2. In *Springer* (Vol. 28, Issue May). <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6108-2>
- Edy, P., M. Sholah. (2023). Pengaruh Kualitas, Harga, Promosi, terhadap keputusan pembelian pada kedai kpi janji jiwa di Purwodadi. *Jurnal Lentera Bisnis*. Volume 12, Nomor 2.
- Emy Matsura, Djoko Suprayetno & Sulaimah (2023). Pengaruh Faktor Hygiene dan Faktor Motivator terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Cahaya Medika Praya. *E-Jurnal Universitas Mataram*, e-ISSN, Vol.2.No.1.
- Hong, T. (2011). *Arsip RePEc Pribadi Munich Teori motivasi-kebersihan Herzberg dan kepuasan kerja di sektor ritel Malaysia : efek mediasi dari cinta uang*. 30419.
- Kerlinger, F. (1973). *Kerlinger-1973-Constructs Variables Definitions.pdf* (pp. 1–19).
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4), e06857. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Lawrence, P. A. (2008). Lost in publication: How measurement harms science. *Ethics in Science and Environmental Politics*, 8(1), 9–11. <https://doi.org/10.3354/esep00079>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Malhotra, N., & Hinings, C. (2010). An organizational model for understanding internationalization processes. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 330–349. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.75>
- Mehrad, A. (2020). Evaluation of Academic Staff Job Satisfaction at Malaysian Universities in the Context of Herzberg's Motivation-Hygiene Theory. *Journal of Social Science Research*, 15(April), 157–166. <https://doi.org/10.24297/jssr.v15i.8725>
- Ogbogu, C. O. (2017). The Effects of Motivation on Staff Job Performance: Evidences from the Lagos State Ministry of Environment, Nigeria. *Journal of Sustainable Development*, 10(2), 183. <https://doi.org/10.5539/jsd.v10n2p183>
- Purba, D.C., Lengkong, V.P., & Loindong, S. (2019). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7(1)

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Septi, I. A., & Sadikin, K. (2019). The Effect of Job Satisfaction on Generation Y Employee's performance with Motivation as The Intervening Variable at the General Secretariat of the Ministry of Agriculture. *Russian Journal of Agrocltural and Socio-Economic Sciences*, 86(2).2019
- Sinaga, T.S., & Hidayat, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia,. *Jurnal ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 8 (1), 15-22.
- Shaikh, S. H., Shaikh, H., & Shaikh, S. (2019). The Impact of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction on Herzberg Theory: A Case Study of Meezan Bank Limited and National Bank Limited. *International Journal of Business and Social Science*, 10(6). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v10n6p16>
- Shantha, A. A., & Arunashantha, A. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction: With Special Reference to ABC Private Limited in Sri Lanka Assessing the Sustainability Performance of Social Practices in Manufacturing Supply Chains View project World Bank View project The Impact of . *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6, 97–108. [www.ajhssr.com](http://www.ajhssr.com)
- Soanata, A., Prasetyo, I., & Wibowo, N. M. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Prajurit Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Prajurit Melalui Kepuasan Kerja Prajurit Pada Satuan Kapal Selam Koarmada II. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(1), 1-10.
- Stevianus. (2015). *Influence Factors Hygiene and Motivator Employee Satisfaction in the Rianto Prima Jaya Cooperation*. 20(1), 32–41.
- Sugiarti, E. (2021). The Influence of Training, Work Environment and Career Development on Work Motivation That Has an Impact on Employee Performance at PT. Suryamas Elsindo Primatama In West Jakarta. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.304>
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Tatham, M. (2010). “With or without you”? Revisiting territorial state-bypassing in EU interest representation. *Journal of European Public Policy*, 17(1), 76–99. <https://doi.org/10.1080/13501760903465082>
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2015). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail. *Economic Policy*, 2116, 0–33.
- Tesavrita, C., & Suryadi, D. (2012). Identification of Herzberg's Motivator-Hygiene Factors for SME's Workers: Case Study of SME in Bandung, Indonesia. *Procedia Economics and Finance*, 4(Icsmed), 299–303. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(12\)00344-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(12)00344-9)

Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. In *Public Organization Review* (Vol. 21, Issue 1, pp. 157–175). <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00481-6>

The literature search was conducted in Web of Science using creativity or innovation as keywords in 6 subject fields (Management; Business; Psychology, Multidisciplinary; Psychology, Applied; Social Psychology; and Psychology). S1. (2014). *Journal of Management*, 40(5).

Wulan Sepvita Sari, & Rasmini, N. K. (2017). Pengaruh Kualitas Pelayanan Sistem Elektronik Perpajakan dan Kompetensi Pegawai Pajak Terhadap Kepuasan Wajib Pajak Orang Pribadi (Studi Pada Wajib Pajak Orang Pribadi Yang Terdaftar Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Timur). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, ISSN(2302-8556.), 1–16.

Tran, N.G. (2019). Factors Affecting Job Satisfaction of Bank Credit Officers in Vung Tau City.

Yoon, C. (2014). *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 8–17.

Yesika Lopang, Greis M. Sendow, Yantje Uhing (2023). Pengaruh Faktor Hygiene, Motivator dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Manado Quality Hotel. *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174, Vol. 11, Hal.512-522.

Yulyani, U., Echdar, S., & Rahwandi, D. (2021). Pengaruh Kepmimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderating terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mandiri Utama Finance. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan MASSARO*, 3(1), 11-21.

Zona Ridi Pangestu, Mohammad Fauzan (2023). Pengaruh Faktor Hygiene Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Surakarta. *Cakrawala Journal*, e-ISSN: 2620-8814, Vol.6 No.5.