

# Pengaruh Lingkungan Kerja dan Penempatan *Home Base* terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja *Account Representative*

Syaiful Muslimin<sup>1\*</sup>, Gunariato<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo, Indonesia

<sup>2</sup>Program Pasca Sarjana, Universitas Widya Gama, Indonesia

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan penempatan home base terhadap kinerja *account representative*, baik secara langsung, maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dan metode yang digunakan adalah Analisis Jalur. Data diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan kepada 85 *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo. Temuan penelitian ini adalah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja *account representative* apabila melalui mediasi kepuasan kerja. Tetapi, jika secara langsung lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja *account representative*. Namun demikian, untuk variabel penempatan home base, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja adalah berpengaruh signifikan. Temuan ini didukung oleh statistik deskriptif yang berada pada skor tinggi sampai dengan sangat tinggi.

## Abstract

*The purpose of this study was to analyze the influence of the work environment and the placement of a home base on account representative performance, both directly, and through mediation of job satisfaction. This type of research is quantitative research, and the method used is Path Analysis. Data obtained through questionnaires were distributed to 85 Account Representatives at the Pratama Tax Office Surabaya Area Jagir Wonokromo. The findings of this study are that the work environment has a significant effect on job satisfaction and also has a significant effect on account representative performance when mediating job satisfaction. However, if directly the work environment does not have a significant effect on account representative performance. However, for the home base placement variable, both directly and through mediation of job satisfaction is a significant effect. This finding is supported by descriptive statistics that are high to very high.*

## Article Info

### Kata Kunci:

Kepuasan Kerja,  
Kinerja *Account Representative*,  
Lingkungan Kerja,  
Penempatan Home Base

### JEL Classification:

D23, H11, J28

### Corresponding Author:

Syaiful Muslimin  
(syaiful.muslimin@gmail.com)

Received: 11-11-2023

Revised: 26-12-2023

Accepted: 10-01-2024

Published: 20-01-2024



## 1. Pendahuluan

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai, karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi (Nitisemito, 2002; Sulistyan, 2017). Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila pegawai dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian

tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja pegawai.

Dengan menjaga kondisi lingkungan kerja yang ada, hal tersebut akan mendorong rasa nyaman di dalam bekerja sehingga kualitas pekerjaan menjadi maksimal untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan sehingga dapat diharapkan dengan lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan (Bangun, 2012). Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan mempunyai arti penting bagi pegawai yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung pegawai yang ada di dalamnya. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Lingkungan kerja yang kondusif dapat memusatkan konsentrasi karyawan dan meningkatkan kinerja karyawannya.

Kinerja merupakan faktor yang sangat penting dan utama dalam suatu organisasi. Jika organisasi termasuk organisasi yang berorientasi pada laba (profit oriented), maka kinerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan keberhasilan organisasi tersebut. Termasuk organisasi pemerintahan yang umumnya tidak berorientasi pada laba, juga harus memiliki kinerja yang baik (Bangun, 2012). Apabila kinerja organisasi pemerintahan meningkat, maka secara otomatis mereka akan memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat (Simanjuntak, 2011).

Umumnya sumber daya manusia dalam instansi pemerintahan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal (Nitisemito, 2002). Lingkungan internal yaitu lingkungan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri diantaranya adalah sumber daya manusia (SDM). Sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berasal dari luar organisasi tersebut, seperti politik, ekonomi, sosial, dan budaya. Faktor Internal sering memberikan tantangan yang lebih besar dibanding faktor eksternal dalam suatu organisasi, hal ini pula yang sering terjadi pada lembaga Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Lembaga ini merupakan salah satu unit Eselon I di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki tugas menghimpun penerimaan negara dari pajak. Saat ini Direktorat Jenderal Pajak memiliki karyawan kurang lebih sebanyak 39.215 pegawai (data per Januari 2018). Sudah menjadi naluri bahwa setiap manusia akan merasa nyaman jika dapat bermukim dan bekerja di daerah asalnya, tidak terkecuali para pegawai yang bekerja di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo yaitu: (1) KPP Pratama Surabaya Karangpilang, (2) KPP Pratama Surabaya Mulyorejo, (3) KPP Pratama Surabaya Wonocolo, dan (4) KPP Pratama Surabaya Rungkut yang merupakan bagian dari Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. Setiap Departemen atau lembaga yang kegiatannya melayani publik atau masyarakat, biasanya intensitas perpindahan pegawainya relatif tinggi. Penulis sendiri mengalami hal tersebut. Pada pertengahan September 2018 ini pindah ke Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Karangpilang, yang sebelumnya berkantor di KPP Pratama Malang Selatan.

Di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak, dikenal istilah penempatan *home base*, yaitu pegawai ditempatkan di daerah asalnya. Setiap pegawai senantiasa menginginkan *home base* mereka di daerahnya. Kalau *home base* mereka di daerah asalnya, maka pegawai bisa memperoleh keuntungan, misalnya, terkait efisiensi, pertimbangan resiko perjalanan, dekat dengan handai taulan, dan lain sebagainya. Tetapi, masalahnya, Kantor Pelayanan Pajak juga memiliki program dan pertimbangan tertentu terkait penempatan *home base* para pegawainya. Inilah gap yang timbul, disatu sisi, pegawai menginginkan *home base* di daerah asalnya, tetapi kantor memiliki aturan tertentu akan hal ini. Diduga permasalahan ini akan mempengaruhi kinerja pegawai, dan tentunya ini hal yang menarik untuk diangkat ke dalam sebuah penelitian ilmiah.

Produktivitas kerja tidak muncul begitu saja melainkan harus ditumbuhkan dan dirangsang melalui kepuasan, yakni perasaan sikap terhadap sesuatu yang dialami berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan. Pada dasarnya seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada institusi apabila dalam bekerjanya memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Dengan terpenuhinya keinginan mereka maka produktivitas individu akan meningkat demikian pula sebaliknya.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya (Nitisemito, 2002). Dalam kehidupan organisasi,

seringkali kepuasan kerja digunakan sebagai dasar ukuran tingkat kematangan organisasi. Kepuasan kerja dirasakan sangat penting dan perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan atau organisasi, karena manusia merupakan faktor dan pemeran utama proses kerja, terlepas dari apakah pekerjaan itu sarat teknologi atau tidak, namun pada akhirnya manusialah yang akan menjadikan pekerjaan itu efektif atau tidak. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya, dan sebaliknya bila semakin sedikit keinginan yang dapat dipenuhi maka semakin berkurang pula tingkat kepuasan kerjanya. Untuk membuat karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, pihak pimpinan perusahaan harus memastikan bahwa gaji, keamanan dan kondisi kerja aman, serta hubungan rekan kerja dan atasan baik. Pimpinan juga harus mampu menyediakan faktor penggerak motivator (intrinsik) kepada karyawan seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan kesempatan untuk maju. Bila hal ini mendapat perhatian dari perusahaan, akan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi. Sedangkan ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya pengunduran diri, karyawan mengeluh, menjadi tidak patuh, dan menghindari sebagian tanggung jawab kerja.

Ada sebuah istilah yang sangat populer di lingkungan kantor pajak, dan ini tidak hanya di Jawa Timur, tetapi sudah bersifat nasional, yaitu istilah "*home base*". Sejauh pengetahuan penulis istilah ini belum banyak dikenal di instansi lain, ini istilah yang khas bagi pegawai di kantor pajak. *Home base* adalah area atau wilayah dimana seorang pegawai merasa aman bekerja di wilayah tersebut, dan selalu berusaha agar mereka tetap berada pada *home base* itu kalau bisa sampai pensiun. Tetapi, permasalahannya adalah pegawai di kantor pajak seringkali mengalami perpindahan kantor. Boleh dikatakan bahwa hampir mustahil seorang pegawai kantor pajak bekerja di tempat tertentu sampai pensiun, ini hal yang tidak pernah terjadi. Bahkan penulis sendiri baru saja mengalami perpindahan tersebut ke kantor Pelayanan Pajak Pratama di area Jagir Wonokromo.

## **Kajian Pustaka Dan Hipotesis**

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja (Hipotesis 1)**

Suharno Pawirosumarto, dkk. (2017), menemukan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Gloria, *et.al.* (2016), menemukan bahwa salah satu dari lima faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pustakawan di Nigeria adalah lingkungan kerja. Lam, *et.al.*, (2001), menemukan bahwa lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri, dan penghargaan merupakan faktor penting dalam memprediksi kepuasan manajer restoran Cina di Hong Kong. Yu Ru Hsu (2011), menemukan bahwa konflik kerja-keluarga memiliki efek negatif pada kepuasan kerja. Beatrice I.J.M., *et.al.*, (2009), menemukan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung menghasilkan kepuasan kerja yang lebih rendah, yang, pada gilirannya, memprediksi niat perawat untuk meninggalkan profesi satu tahun setelahnya.

Rodríguez, *et.al.*, (2017), mengungkapkan bahwa tuntutan pekerjaan yang dirasakan memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja. Droussiotis, *et.al.*, (2007), menemukan bahwa salah satu dari ada tiga area yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja manajer di Siprus, yaitu lingkungan kerja. Selain itu, menurut Droussiotis, *et.al.*, bahwa manajer yang mengawasi karyawan dalam jumlah besar memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi di lingkungan kerja mereka, daripada manajer dengan jumlah bawahan yang lebih kecil. Griffith, (2004), menemukan bahwa kesempatan pelatihan, gaji dan tunjangan, serta dukungan dari rekan kerja dan atasan, merupakan pendorong utama kepuasan kerja.

### **Hubungan Penempatan *Home Base* (Kesepahaman dengan *Workplace*) dengan Kepuasan Kerja (Hipotesis 2)**

*Home base* adalah istilah khusus bagi pegawai kantor pajak di Indonesia, yaitu area atau wilayah yang diinginkan pegawai untuk tetap berkantor di wilayah tersebut, walaupun terpaksa harus pindah sementara, maka paling tidak akan kembali ke *home base* tersebut apabila

mendekati pensiun. Pengertian ini disepahamkan dengan *workplace*, dalam arti penempatan pegawai.

Cronley, *et.al.*, (2017), menemukan bahwa lokasi kantor memoderasi pengaruh tidak langsung budaya organisasi pada niat untuk turnover melalui kepuasan kerja. Rodríguez, *et.al.*, (2017), menemukan bahwa otonomi pekerjaan yang dirasakan dan evaluasi diri memiliki dampak positif pada kepuasan kerja. Fairbrother (2003), menemukan bahwa model umum stres tidak membantu dalam mengidentifikasi prediktor stres dan kepuasan kerja dalam konteks pekerjaan tertentu. Sebagai gantinya, penulis merekomendasikan untuk mengidentifikasi dimensi tempat kerja yang menonjol daripada pendekatan ikat lebar ketika mencari hubungan di tempat kerja dengan stres.

Brunetto, *et.al.*, (2002), menemukan bahwa bekerja dengan sesama karyawan meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, berurusan dengan klien dan kebijakan manajemen organisasi berkompromi terhadap kepuasan kerja pada petugas polisi Australia di awal karier. Implikasi dari temuan Brunetto, *et.al.* adalah ketika karyawan tidak puas dengan sejumlah kondisi kerja, kemungkinan efektivitas tempat kerja mereka dapat terancam, dan pada gilirannya, efisiensi dan efektivitas sumber daya publik yang langka juga dapat dikompromikan. Rowden, *et.al.*, (2005), menemukan hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel pembelajaran di tempat kerja dengan variabel kepuasan kerja. Lee, *et.al.*, (2015), menemukan bahwa setiap atribut *QWL* (kualitas kehidupan kerja) menunjukkan dampak asimetris atau linier yang signifikan dan beragam pada *JS* (kepuasan kerja) atau *JDS* (ketidakpuasan kerja).

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai (*Account Representative*) (Hipotesis 3)**

Arslan and Roudak (2019), mengungkapkan bahwa OC memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan EP. Oleh karena itu, perawatan pasien dikompromikan dalam organisasi sampel karena kinerja karyawan yang lebih buruk. Selain itu, temuan juga mengungkapkan bahwa EE memiliki efek moderat pada hubungan antara OC dan EP. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu meningkatkan EE untuk mengurangi sinisme dan meningkatkan kinerja. Selain itu, organisasi dan manajer perlu mempertimbangkan peran dan tindakan mereka menciptakan kondisi yang mengarah pada sinisme di antara karyawan dan harus mengambil langkah-langkah yang dapat dipercaya untuk meningkatkan retensi dan keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, temuan penelitian juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden tidak senang dengan organisasi mereka. Mereka juga merasa bahwa organisasi tidak memenuhi janjinya dan mengkhianati mereka dalam beberapa cara. Pelanggaran kontrak ini menjadi alasan OC di antara karyawan dan berdampak buruk pada kinerja mereka. Sebagian besar responden memberikan arti penting untuk pengembangan karir mereka dan temuan mengungkapkan bahwa organisasi tidak fokus pada pengembangan karir karyawan mereka. Temuan Arslan and Roudak (2019), memiliki implikasi praktis bahwa OC memiliki dampak besar pada perilaku dan sikap karyawan, penyelia dan perwakilan di satu sisi dan, pada akhirnya, organisasi, di sisi lain. Efek-efek ini memiliki kerentanan tertentu karena lingkungan karyawan. Disarankan bahwa sinisme karyawan dapat dikurangi dengan menyediakan lingkungan yang mendukung. Selain itu, temuan Arslan and Roudak (2019), juga memiliki implikasi social yaitu membantu para psikolog untuk memahami sikap karyawan dan meningkatkan pilihan personel untuk memastikan mereka merekrut orang yang tepat. Para pemimpin perlu berkomunikasi secara jujur, efektif dan sering untuk mengatasi sinisme untuk memastikan tingkat kepegawaian dan sumber daya yang cukup yang menghasilkan perawatan pasien yang baik dan sikap kerja yang positif di rumah sakit.

Anitha J. (2014), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*". Tujuan dari penelitian Anita J. (2014) adalah untuk mengidentifikasi penentu utama dari keterlibatan karyawan dan prediktabilitas mereka terhadap konsep tersebut. Ini juga mempelajari dampak dari keterlibatan karyawan pada kinerja karyawan. Studi kausal dilakukan untuk mempelajari dampak hubungan. Kuisisioner survei dikembangkan dan divalidasi menggunakan data percontohan ( $\alpha = 0,975$ ). *Simple random sampling* digunakan untuk memilih karyawan dari tingkat manajerial menengah dan bawah dari organisasi skala kecil. Sebanyak 700 kuesioner dibagikan dan 383 tanggapan valid dikumpulkan.

Pemodelan regresi dan persamaan struktural digunakan untuk memprediksi dan memperkirakan hubungan. Hasilnya adalah bahwa semua faktor yang diidentifikasi adalah prediktor keterlibatan karyawan ( $r^2$ , 0,672), namun variabel yang memiliki dampak besar adalah lingkungan kerja dan hubungan tim dan rekan kerja. Keterlibatan karyawan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan ( $r^2$ , 0,597). Implikasi praktisnya adalah fokus dan upaya khusus diperlukan secara khusus pada faktor-faktor lingkungan kerja dan hubungan tim dan rekan kerja karena mereka telah menunjukkan dampak yang jauh lebih tinggi pada keterlibatan karyawan dan karenanya kinerja karyawan. Organisasi harus fokus pada menghadirkan lingkungan yang baik bagi karyawan untuk bekerja dan mempromosikan program yang akan meningkatkan hubungan teman sebaya. Sedangkan implikasi sosialnya adalah keterlibatan karyawan berkonotasi dengan suasana kerja yang sehat yang mencerminkan dampak sosial yang diciptakan oleh organisasi. Karyawan akan menikmati perhatian yang cukup besar dalam hal faktor penentu yang ditangani.

#### **Hubungan Penempatan *Home Base* dengan Kinerja Pegawai (*Account Representative*) (Hipotesis 4)**

Van der Heijden, et.al. (2009), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment*". Hasil analisis pemodelan persamaan struktural mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung, kualitas kepemimpinan yang rendah, dan interferensi *work-to-home* yang tinggi menghasilkan kepuasan kerja yang lebih rendah, yang pada gilirannya, memprediksi niat perawat untuk meninggalkan profesi satu tahun kemudian, ketika dikontrol oleh komitmen kerja sebagai variabel kontrol. Campur tangan *work-to-home* menunjukkan tambahan, hubungan langsung dengan niat pergantian pekerjaan.

Cronley, Courtney and Kim, Youn Kyoung (2017), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army*". Hasilnya mendukung hubungan mediasi yang dihipotesiskan dan menunjukkan bahwa skor budaya organisasi rata-rata yang lebih rendah secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja yang lebih rendah, dan dengan demikian, niat yang lebih tinggi untuk turnover. Selain itu, lokasi kantor memoderasi pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi pada niat untuk berpindah melalui kepuasan kerja.

Lloyd, Anthony (2017), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Ideology at work: reconsidering ideology, the labour process and workplace resistance*". Hasilnya menunjukkan bahwa resistensi di call center mencerminkan bentuk-bentuk perlawanan yang diuraikan di tempat lain dalam literatur call center dan studi tempat kerja klasik dari era industri. Namun, dalam menyajikan interpretasi alternatif ideologi, sebagai bekerja di tingkat tindakan daripada pemikiran, makalah ini menafsirkan kembali data dan mengkarakterisasi resistensi di tempat kerja karena kurangnya potensi politik untuk perubahan yang sering ditekankan dalam LPT dan studi tempat kerja lainnya.

Riva, Egidio (2013), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Workplace work-family interventions: Italy in times of welfare state retrenchment and recession*". Hasilnya menunjukkan bahwa, dengan latar belakang kerangka kerja institusional, salah satu dampak dari resesi mungkin adalah mengesampingkan intervensi kerja-keluarga di tempat kerja, terutama di organisasi kecil dan menengah dengan sumber daya terbatas. Bukti yang dikumpulkan menggunakan penelitian studi kasus menunjukkan bahwa ini belum terjadi di perusahaan besar di mana pengusaha telah mengadopsi pendekatan strategis untuk masalah keluarga-kerja. Di perusahaan yang lebih besar ini, kebijakan kerja-keluarga telah dinilai dan ditata ulang sebagai hasil dari meningkatnya kepedulian terhadap kinerja dan efisiensi tempat kerja. Dalam hal ini, ketahanan terhadap krisis dalam pengaturan tempat kerja terkait dengan fakta bahwa adopsi pendekatan berbasis bukti masuk akal secara ekonomi dan berkontribusi untuk mendapatkan dukungan jangka panjang yang diperlukan dari para pemangku kepentingan yang penting. Implikasi praktisnya adalah studi kasus tidak selalu mewakili intervensi tempat kerja saat ini di lapangan; Oleh karena itu generalisasi temuan mungkin tidak sesuai. Namun mereka

memberikan wawasan berharga untuk penelitian di masa depan tentang dukungan di tempat kerja dan desain kebijakan publik.

### **Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai (*Account Representative*) (Hipotesis 5)**

Sri Indarti, dkk., (2017), menemukan bahwa efek mediasi (efek tidak langsung) variabel OCB ditemukan diantara kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pada kinerja, ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepribadian, komitmen organisasi dan kepuasan kerja semakin tinggi kinerja, dan jika dimediasi, OCB juga lebih tinggi. Kim, *et.al.*, (2017), menemukan bahwa ketiga subskala kelelahan (yaitu kelelahan, sinisme, ketidakefisienan profesional) memediasi hubungan antara tingkat pekerjaan dengan kepuasan kerja. Namun, hanya dua mediator (yaitu sinisme, ketidakefisienan profesional) menunjukkan efek mediasi pada hubungan antara tingkat pekerjaan dengan kinerja tugas.

Yang, *et.al.*, (2014), menemukan bahwa prestasi kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan bilateral yang secara bersamaan berpengaruh. Semua ciri-ciri kepribadian *Big Five* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan keramahan menunjukkan efek terbesar, diikuti oleh extraversion. Extraversion adalah satu-satunya ciri kepribadian yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Siengthai, *et.al.*, (2016), menemukan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan dan berbanding terbalik dengan kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja ditemukan secara positif dan signifikan terkait dengan kinerja karyawan. Carmeli and Freund, (2003), menunjukkan temuan yang menarik yaitu kepuasan kerja memiliki peran mediasi yang menghubungkan antara komitmen kerja bersama dengan kinerja pekerjaan.

Crossman and Abou-Zaki, (2003), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak independen disemua aspek pekerjaan. Karyawan perempuan ditemukan kurang puas dengan semua aspek kecuali membayar. Mereka yang memiliki kualifikasi pendidikan lebih rendah paling tidak puas. Kinerja pekerjaan yang dilaporkan sendiri ditemukan meningkat dengan masa kerja. Poon, (2004), menemukan bahwa ketika karyawan merasa peringkat kinerja dimanipulasi, karena bias pribadi penilai dan niat untuk menghukum bawahan, menyebabkan kepuasan kerja berkurang, yang pada gilirannya, menyebabkan niat yang lebih besar untuk berhenti dari pekerjaan mereka. Manipulasi peringkat untuk tujuan motivasi, bagaimanapun, tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan keinginan berpindah. Chen, *et.al.*, (2012), menemukan bahwa menghindari perilaku manajemen konflik berhubungan negatif dengan kinerja inovasi.

García-Chas, *et.al.*, (2016), menemukan bahwa efek *HPWS* (sistem kerja berkinerja tinggi) via pos pada kepuasan kerja lebih kuat diantara para insinyur dengan motivasi intrinsik rendah daripada insinyur dengan motivasi intrinsik yang tinggi. Tsung Jen, (2013), menemukan bahwa sentralitas dalam jaringan konflik berhubungan secara negatif dengan kinerja individu dan kepuasan kerja. Namun, sentralitas dalam jaringan konflik tugas secara positif berhubungan dengan kinerja individu dan kepuasan kerja. Interdependensi tugas meringankan pengaruh negatif dari konflik hubungan pada kinerja individu dan kepuasan kerja, dan pengaruh positif dari konflik tugas pada kepuasan kerja. García-Buades, *et.al.*, (2015), menemukan bahwa mengembangkan iklim untuk inovasi memiliki dampak positif pada kepuasan polisi dan kinerja yang dirasakan melampaui iklim yang sudah mapan. Iklim untuk inovasi muncul sebagai prediktor utama dari kepuasan kerja, sementara itu memberikan peningkatan yang kecil dan signifikan dari perbedaan yang dijelaskan dalam kinerja yang dirasakan.

Politis, (2006), menemukan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tim adalah positif dan signifikan, dan kepuasan kerja memediasi hubungan antara strategi yang berfokus pada perilaku *self-leadership* dan kinerja tim. Jin, *et.al.*, (2016), menemukan bahwa karyawan yang memiliki pengikut aktif yang tinggi merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika *PSS* (persepsi dukungan pengawas) tinggi, bukan rendah. Di sisi lain, karyawan yang memiliki tingkat partisipasi aktif merasakan kepuasan kerja yang lebih besar ketika *POC* (budaya berorientasi kinerja) rendah, bukan tinggi.

Singh and Das, (2013), menemukan bahwa pengalaman bekerja dengan penjualan berorientasi pelanggan memiliki kinerja yang lebih baik. Barakat, *et.al.*, (2015), menemukan bahwa kepuasan kerja mentransmisikan efek *CQ* (kecerdasan budaya) ke kinerja pekerjaan,

sehingga manajer global yang tinggi dalam *CQ* menunjukkan kepuasan kerja yang lebih dalam pengaturan internasional, dan karena itu bekerja lebih baik di pekerjaan mereka. Griffith, (2004), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah tidak terkait langsung dengan perputaran staf sekolah atau kemajuan prestasi siswa yang diintegrasikan oleh sekolah. Gu and Siu, (2009), menemukan bahwa keterampilan interpersonal yang biasa-biasa saja adalah kelemahan utama angkatan kerja dan kepuasan kerja secara signifikan berkorelasi dengan kinerja pekerjaan.

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja serta implikasinya pada Kinerja Pegawai (*Account Representative*) (Hipotesis 6)**

Biswas and Varma (2011), telah menemukan bahwa iklim psikologis organisasi, dan kepemimpinan transformasional, meramalkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja, pada gilirannya, meramalkan kinerja karyawan, ukuran gabungan dari peran dan kinerja ekstra-peran. Temuan Biswas and Varma (2011) memiliki implikasi praktis bahwa hasilnya menekankan perlunya organisasi untuk menciptakan iklim positif, di mana karyawan dapat merasa dihargai. Selanjutnya, hasilnya menunjukkan perlunya manajer untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dari gaya transaksional, sehingga karyawan dapat belajar dan tumbuh dengan organisasi. Bersama-sama, ini akan menghasilkan peningkatan kepuasan karyawan yang pada akhirnya akan mengarah pada tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Pawirosumarto, et.al. (2017), telah menemukan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan itu bukan variabel mediasi.

### **Hubungan Penempatan *Home Base* dengan Kepuasan Kerja serta implikasinya pada Kinerja Pegawai (*Account Representative*) (Hipotesis 7)**

Devonish, Dwayne (2013), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being*". Temuan mengungkapkan bahwa kepuasan kerja saja memediasi sebagian hubungan antara intimidasi di tempat kerja dan kinerja tugas, sedangkan depresi terkait pekerjaan saja memediasi sebagian hubungan antara intimidasi di tempat kerja dan OCB-I. Baik kepuasan kerja maupun depresi terkait pekerjaan memediasi sebagian hubungan antara intimidasi di tempat kerja dan CWB-P.

Won-Moo Hur, et.al. (2015), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction*". Mereka menemukan bahwa strategi pengaturan emosi karyawan dalam tindakan mendalam dan tindakan permukaan secara berbeda mempengaruhi kepuasan pelanggan, dan bahwa kepuasan kerja karyawan memediasi hubungan antara strategi regulasi emosi karyawan dan kepuasan pelanggan. Lebih khusus lagi, hubungan antara akting permukaan dan kepuasan pelanggan sepenuhnya dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan, sedangkan hubungan antara akting mendalam dan kepuasan pelanggan sebagian dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan.

Osman, Ahad M, et.al. (2013), telah melakukan penelitian dengan judul: "*Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance*", *Employee Relations*". Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa religiositas dan spiritualitas memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kinerja karyawan. Kondisi spiritual yang lebih baik meningkatkan kinerja. Agama berfungsi sebagai variabel pemoderasi dalam kinerja pekerjaan karyawan.

Dengan mengacu kepada penjelasan-penjelasan tersebut, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo.

Hipotesis 2: Penempatan *home base* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo.

Hipotesis 3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo.

Hipotesis 4: Penempatan *home base* berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo.

Hipotesis 5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo.

Hipotesis 6: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo.

Hipotesis 7: Penempatan *home base* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo.

## 2. Metode

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian (Sugiyono, 2006). Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Surabaya Area Jagir Wonokromo, yang terdiri dari empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama, yaitu: (1) KPP Pratama Surabaya Karangpilang, (2) KPP Pratama Surabaya Mulyorejo, (3) KPP Pratama Surabaya Wonocolo, dan (4) KPP Pratama Surabaya Rungkut. penelitian ini mencoba membagikan kuesioner sebanyak 107 kepada seluruh *Account Representative* pada keempat KPP tersebut, atau lebih dikenal dengan sensus. Tetapi, jumlah *Account Representative* yang bersedia menjawab kuesioner dan mengembalikan kuesioner berjumlah 85 orang. Jadi, sampel penelitian ini adalah 85 orang.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 1) dan Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja *Account Representative* (Hipotesis 2)**

Hasil pengujian hipotesis 1 telah membuktikan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kepuasan Kerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian: Suharno Pawirosumarto, dkk. (2017), Gloria, et.al. (2016), Lam, et.al., (2001), Beatrice I.J.M., et.al., (2009), Cronley, et.al., (2017), Rodríguez, et.al., (2017), dan Droussiotis, et.al., (2007). Hasil-hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja karyawan (*Account Representative*).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Simanjuntak (2011) bahwa lingkungan kerja menyangkut tempat kerja, tata-letak peralatan, ruangan kerja, cahaya, ventilasi atau sirkulasi udara, alat penjaga keselamatan dan kesehatan kerja, yang dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan. Sedangkan menurut Sutrisno (2010), lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan dan Kepuasan Kerja. Sunyoto (2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedarmayanti (2009), mengatakan, lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok yang dapat mempengaruhi kenyamanan dalam bekerja.

Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 1 ini, yakni nilai rata-rata (*mean*) yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 12 item pertanyaan Lingkungan Kerja adalah tinggi (skala interval 3,41 – 4,20) sampai dengan sangat tinggi (skala interval 4,21 – 5,00). Kondisi pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak khususnya pada Kantor yang sedang dilakukan penelitian yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan



Pajak Surabaya Wonocolo juga sesuai dengan hasil penelitian ini. Lingkungan kerja pada Kantor Pelayanan Pajak di Surabaya dimana udaranya yang cukup panas serta lalu lintas jalan yang macet sedemikian parah cukup mempengaruhi sikap pegawai dalam melaksanakan aktifitas pekerjaan sehari-hari. Tetapi hal ini akan hilang setelah pegawai sampai di kantor. Suasana kantor yang kondusif dengan pendingin ruangan (AC) yang cukup sehingga dapat menghilangkan kegerahan di perjalanan. Keakraban dengan rekan kerja dan atasan pada saat menjalankan tugas juga membuat suasana nyaman sehingga penyelesaian pekerjaan menjadi lebih cepat. Ringan. Hal ini tentunya sangat mempengaruhi kepuasannya dalam melaksanakan pekerjaan

Hasil pengujian hipotesis 2 tidak berhasil membuktikan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Hasil penelitian ini tidak mendukung hasil-hasil penelitian tersebut di atas. Jika dikaitkan dengan kondisi lingkungan kerja pegawai khususnya pada empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang sedang dilakukan penelitian yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Wonocolo memang sangat dimungkinkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh pada kinerja *Account Representative*.

Dari hasil pengamatan pada saat dilakukan penelitian diketahui bahwa ternyata para pegawai yang bekerja pada empat Kantor tersebut rata-rata telah sekian lama berada di area Surabaya dan hanya sebagian kecil dari pegawai yang mengalami perpindahan atau mutasi keluar dan masuk dari luar kota Surabaya ke kota Surabaya dalam jangka waktu 5 tahun terakhir. Belakangan diketahuimbahwa Kanwil DJP Jawa Timur I sering melakukan pola mutasi regional (hanya dalam lingkungan Kanwil DJP Jawa Timur I yang meliputi wilayah Kota Surabaya). Hal ini mengakibatkan pegawai sudah merasa nyaman dan dapat beradaptasi dengan lingkungannya meski dilakukan perpindahan antar KPP dalam satu Kantor Wilayah karena tidak terlalu mengalami banyak perubahan dalam jangka waktu beberapa tahun. Sehingga lingkungan kerja selama beberapa tahun terakhir ini tidak mempengaruhi kinerja pegawai khususnya *Account Representative* pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo.

### **Pengaruh Penempatan *Home Base* terhadap Kepuasan Kerja (Hipotesis 3) dan Pengaruh Penempatan *Home Base* terhadap Kinerja *Account Representative* (Hipotesis 4)**

Hasil pengujian hipotesis 3 penelitian ini telah membuktikan Penempatan *Home Base* memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kepuasan Kerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Begitu juga dengan hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa Penempatan *Home Base* juga memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja *Account Representative*. Dengan demikian ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian: Fairbrother (2003), Brunetto, *et.al.*, (2002), Rowden, *et.al.*, (2005), dan Lee, *et.al.*, (2015), yang kesemuanya menyatakan bahwa ada hubungan signifikan antara penempatan karyawan dengan kepuasan kerja maupun kinerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menunjukkan hasil yang baik, yaitu rata-rata jawaban responden berkisar antara tinggi (skala interval 3,41 – 4,20) sampai dengan sangat tinggi (skala interval 4,21 – 5,00).

Hasil penelitian ini juga signifikan dengan kondisi riil pegawai khususnya pada empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang sedang dilakukan penelitian yaitu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Pratama Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Pratama Wonocolo. Dengan pola mutasi secara regional dan nasional yang diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak maka homebase merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawainya termasuk pada empat Kantor Pelayanan Pajak Pratama yang sedang dilakukan penelitian ini. Pegawai pada empat Kantor Pelayanan Pajak ini tidak semuanya asli orang Surabaya. Sebagian mereka adalah pegawai yang berasal dari luar kota dan luar provinsi bahkan luar pulau.

Untuk pegawai yang hanya berasal dari luar kota tidak sedikit dari mereka yang memilih untuk berangkat kerja dari rumah tiap hari karena dengan berbagai pertimbangan termasuk ingin bertemu keluarga tiap hari. Hal ini tentunya juga berpengaruh terhadap masalah fisik, biaya, waktu, keamanan dan lainnya yang mengakibatkan mereka tidak terlalu puas dengan kondisi ini, sehingga kinerja mereka juga menurun. Ada juga dari sebagian dari pegawai yang memilih untuk kos di daerah terdekat dengan tempat kerja.

Selain itu sebagian besar dari pegawai juga memilih menetap dan membeli rumah di Surabaya karena sudah merasa nyaman di Surabaya, sehingga keluarga dan homebase mereka saat ini adalah kota Surabaya. Kondisi inilah yang menurut peneliti pada saat dilakukan penelitian sejalan dan sesuai dengan hasil penelitian yaitu penempatan home base memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai khususnya Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja *Account Representative* (Hipotesis 5)**

Hasil pengujian hipotesis 5 telah membuktikan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap Kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil-hasil penelitian: Sri Indarti, dkk., (2017), Kim, *et.al.*, (2017), Yang, *et.al.*, (2014), Siengthai, *et.al.*, (2016), Carmeli and Freund, (2003), Crossman and Abou-Zaki, (2003), Poon, (2004), Chen, *et.al.*, (2012), García-Chas, *et.al.*, (2016), Tsung Jen, (2013), García-Buades, *et.al.*, (2015), Politis, (2006), Jin, *et.al.*, (2016), Singh and Das, (2013), Barakat, *et.al.*, (2015), Griffith, (2004), dan Gu and Siu, (2009). Hasil-hasil penelitian tersebut mendukung hasil penelitian ini bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja karyawan (*Account Representative*).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2011), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Gibson *et.al* (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja. Armstrong (2006), mengemukakan bahwa “The term job satisfaction refers to the attitude and feelings people have about their work. Positive and favorable attitudes towards the job indicate job satisfaction”. (Istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap positif dan kondusif terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja). Handoko (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Locke dalam Sopiha (2008), menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. George dan Jones (2008) mengatakan *job satisfaction is the collection of feeling and beliefs that people have about their work* (kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang tentang pekerjaan mereka). Wexley dan Yukl dalam Mangkunegara (2013), mengatakan kepuasan kerja *is the way an employee feels about his or her job* (cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya). Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works.*”

Berdasarkan pendapat Wexley, dan Yukl tersebut, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila

aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Berdasarkan penjabaran yang ada di atas, maka yang dimaksud dengan kepuasan kerja adalah penilaian pegawai tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya. Penilaian ini bersifat subyektif yang diekspresikan dalam perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas. Apabila pegawai merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkannya dan mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya maka pegawai akan merasa puas dan sebaliknya, dan besar kemungkinan berdampak kepada kinerja mereka dalam bekerja.

Hasil analisis deskriptif juga mendukung temuan hipotesis 5 ini, yakni nilai rata-rata (mean) yang diperoleh dari statistik deskriptif untuk 15 item pertanyaan Kepuasan Kerja adalah tinggi (skala interval 3,41 – 4,20) sampai dengan sangat tinggi (skala interval 4,21 – 5,00).

Berdasarkan penjelasan pada hipotesis sebelumnya telah peneliti sampaikan bahwa sebagian besar pegawai khususnya Account Representative pada Kantor Pelayanan Pajak yang sedang dilakukan penelitian telah merasa puas dengan kondisi dan keadaan yang saat ini dirasakan atau telah diterima oleh pegawai. Salah satu hal atau indikator utama yang menjadi penyebab sebagian besar pegawai merasa puas dengan kondisi saat ini adalah takehome pay atau total penghasilan yang mereka terima saat ini sudah cukup tinggi jika dibanding dengan takehome pay yang diterima pegawai yang bekerja pada instansi lain dengan kebutuhan hidup yang sama di Surabaya. Dengan takehome pay yang cukup tinggi dan tinggal di homebase memberikan kepuasan tersendiri bagi para pegawai sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat lagi.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta implikasinya terhadap Kinerja *Account Representative* (Hipotesis 6) dan Pengaruh Penempatan *Home Base* terhadap Kepuasan Kerja serta implikasinya terhadap Kinerja *Account Representative* (Hipotesis 7)**

Peranan Kepuasan Kerja berhasil menjadi variabel mediasi antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja *Account Representative*, maupun antara Penempatan *Home Base* terhadap Kinerja *Account Representative*. Meskipun Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja *Account Representative*, tetapi bila melalui mediasi Kepuasan Kerja, maka pengaruhnya signifikan.

Ada kesepahaman antara hasil penelitian ini dengan hasil penelitian Carmeli and Freund, (2003), yang telah melakukan penelitian dengan judul "*Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation*". Carmeli and Freund meneliti hubungan antara komitmen kerja bersama, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan pengacara yang dipekerjakan oleh firma hukum swasta di Israel. Berdasarkan Morrow (1993) konsep dari lima bentuk komitmen universal, hubungan timbal balik mereka diuji sehubungan dengan model komitmen Randall dan Cote (1991), yang muncul untuk menunjukkan dalam studi sebelumnya (Cohen, 1999, 2000) yang lebih baik dibandingkan ke model lain. Selain itu, penelitian ini meneliti hubungan antara model komitmen dan sikap dan hasil kerja, yaitu, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa model komitmen Randall dan Cote hampir sepenuhnya didukung, kecuali untuk hubungan antara keterlibatan pekerjaan dan komitmen berkelanjutan. Hubungan ini lebih baik dipahami melalui komitmen karir. Temuan menarik dari penelitian mereka adalah kepuasan kerja memiliki peran mediasi dalam hubungan antara komitmen kerja bersama dan kinerja pekerjaan. Artikel ini diakhiri dengan saran mengenai penyelidikan lebih lanjut dari hubungan timbal balik antara konstruksi komitmen kerja, dan hubungan antara bentuk komitmen bersama, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan. Hanya saja, peran mediasi dalam penelitian Carmeli and Freund, (2003) menjembatani antara komitmen kerja dengan kinerja pekerjaan. Sedangkan, peran mediasi Kepuasan Kerja dalam penelitian ini menjembatani antara Lingkungan Kerja maupun Penempatan *Home Base* terhadap Kinerja *Account Representative*.

Hasil penelitian ini memang tepat dan sesuai dengan kondisi riil pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Karangpilang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Mulyorejo, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Rungkut dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya Wonocolo yang sedang dilakukan penelitian oleh peneliti. Seperti penulis telah

sampaikan pada penjelasan hipotesis 1 dan hipotesis 2 bahwa pola mutasi secara regional dan nasional yang diterapkan di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak mengakibatkan homogenitas pegawai pajak pada suatu kantor tertentu. Kondisi ini terjadi berulang setiap ada mutasi sehingga juga sangat berpengaruh pada kepuasan kerja serta berimplikasi pada kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak tersebut.

Demikian juga pegawai pada empat kantor Pelayanan Pajak yang sedang dilakukan penelitian ini juga mengalami hal yang sama. Homogenitas pegawai akibat mutasi membuat lingkungan pegawai sering mengalami perubahan. Tetapi mutasi regional yang terjadi pada lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I yang wilayah kerjanya membawahi 12 Kantor Pelayanan Pajak dan hanya berada di wilayah kota Surabaya membuat zona aman dan nyaman bagi para pegawainya yang tidak mengalami mutasi nasional dalam jangka waktu beberapa tahun. Hal ini yang menyebabkan lingkungan kerja pada beberapa Kantor Pelayanan Pajak di Surabaya tidak terlalu mengalami perubahan karena para pegawainya sudah saling kenal meski pindah ke kantor lain di Wilayah DJP Jawa Timur I sehingga meski mengalami perpindahan beberapa kali asalkan masih di wilayah DJP Jawa Timur I maka pegawai masih merasa nyaman. Artinya pegawai masih tetap merasa puas karena masih berada di wilayah Surabaya.

Homebase berbeda dengan lingkungan kerja karena setiap pegawai sangat menginginkan bisa bekerja selalu dekat dengan homebase karena bisa tiap hari berkumpul dan bertemu dengan keluarga. Selain hasil penelitian di atas yang telah membuktikan bahwa penempatan homebase memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai, kondisi dilapangan juga mendukung dan sesuai dengan hasil penelitian ini. Dimana dari hasil pengamatan terhadap para pegawai khususnya Account Representative pada empat Kantor Pelayanan Pajak ini selalu merasa enjoy dan menikmati pekerjaannya. Mereka bisa datang ke kantor dalam kondisi baik dan fit, tidak takut terlambat dan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan optimal serta memuaskan. Hal ini karena sebagian besar dari mereka sudah menempati homebase di kota Surabaya.

Berbeda dengan pegawai yang homebasenya bukan di kota Surabaya, meskipun prestasi kerjanya juga ada yang baik tetapi faktor psikologi, kesehatan, efisiensi waktu dan juga biaya ternyata sangat mempengaruhi kinerja mereka. Ini berarti mereka juga kurang puas dengan kondisi yang mereka alami meskipun dari sisi penghasilan mungkin sama dengan pegawai lainnya. Di sisi lain atasan dan rekan kerja yang selalu memberikan motivasi dan bersedia meluangkan waktu untuk membantu kesulitan bawahannya ternyata juga bisa meningkatkan rasa percaya diri seorang pegawai khususnya Account Representative sehingga meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi lingkungan kerja dan penempatan homebase terhadap kinerja pegawai khususnya *Account Representative*.

#### 4. Kesimpulan

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini menganalisis empat variabel, yaitu: Lingkungan Kerja, Penempatan *Home Base*, Kepuasan Kerja, Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Tujuh hipotesis telah dianalisis dan hasilnya menunjukkan bahwa enam hipotesis terbukti (menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$ ). Sedangkan, hanya satu hipotesis yang tidak terbukti (menerima  $H_1$  dan menolak  $H_0$ ). Lingkungan Kerja memiliki pengaruh berarti terhadap Kepuasan Kerja *Account Representative*, tetapi Lingkungan Kerja tidak memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja *Account Representative*. Namun demikian, bila dimediasi oleh Kepuasan Kerja, maka Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo. Penempatan *Home Base* memiliki pengaruh berarti terhadap Kepuasan Kerja *Account Representative*, dan juga memiliki pengaruh berarti terhadap Kinerja *Account Representative*. Kepuasan Kerja berhasil memediasi kedua variabel Lingkungan Kerja maupun Penempatan *Home Base* terhadap Kinerja *Account Representative* di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Surabaya – Area Jagir Wonokromo.

## References

- Abraham Carmeli, Anat Freund, (2003) "Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation", *International Journal of Organization Theory & Behavior*, Vol. 7 Issue: 3, pp.289-309, <https://doi.org/10.1108/IJOTB-07-03-2004-B001>
- Ahad M. Osman-Gani, Junaidah Hashim, Yusof Ismail, (2013) "Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance", *Employee Relations*, Vol. 35 Issue: 4, pp.360-376, <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Alf Crossman, Bassem Abou-Zaki, (2003) "Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Issue: 4, pp.368-376, <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Anitha J., (2014) "Determinants of employee engagement and their impact on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Issue: 3, pp.308-323, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Annabel Droussiotis, Jill Austin, (2007) "Job satisfaction of managers in Cyprus", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 2 Issue: 2, pp.208-222, <https://doi.org/10.1108/14502190710826068>
- Anthony Lloyd, (2017) "Ideology at work: reconsidering ideology, the labour process and workplace resistance", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 37 Issue: 5/6, pp.266-279, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2016-0019>
- Arsip Kinerja Account Representative KPP Surabaya Karangpilang, 2018.
- Beatrice I.J.M. van der Heijden, Karen van Dam, Hans Martin Hasselhorn, (2009) "Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment", *Career Development International*, Vol. 14 Issue: 7, pp.616-635, <https://doi.org/10.1108/13620430911005681>
- Beatrice I.J.M. van der Heijden, Karen van Dam, Hans Martin Hasselhorn, (2009) "Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment", *Career Development International*, Vol. 14 Issue: 7, pp.616-635, <https://doi.org/10.1108/13620430911005681>
- Cheng-Liang Yang, Mark Hwang, (2014) "Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction", *Chinese Management Studies*, Vol. 8 Issue: 1, pp.6-26, <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Ching Tsung Jen, (2013) "The influence of conflict centrality and task interdependency on individual performance and job satisfaction", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 24 Issue: 2, pp.126-147, <https://doi.org/10.1108/10444061311316762>
- Courtney Cronley, Youn kyoung Kim, (2017) "Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 2, pp.194-209, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Courtney Cronley, Youn kyoung Kim, (2017) "Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 2, pp.194-209, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Denise Rodríguez, Hendrik Van Landeghem, Virginia Lasio, Dirk Buyens, (2017) "Determinants of job satisfaction in a lean environment", *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 8 Issue: 2, pp.134-152, <https://doi.org/10.1108/IJLSS-01-2016-0002>
- Dwayne Devonish, (2013) "Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being", *Employee Relations*, Vol. 35 Issue: 6, pp.630-647, <https://doi.org/10.1108/ER-01-2013-0004>
- Egidio Riva, (2013) "Workplace work-family interventions: Italy in times of welfare state retrenchment and recession", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 33 Issue: 9/10, pp.565-578, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-11-2012-0098>

- Gloria O. Oyovwe Tinuoye, Saturday U. Omeluzor, Lucky Oji Akpojotor, (2016) "Factors influencing job satisfaction of academic librarians in university libraries in Edo and Delta states, Nigeria", *The Electronic Library*, Vol. 34 Issue: 6, pp.985-996, <https://doi.org/10.1108/EL-07-2015-0128>
- James Griffith, (2004) "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance", *Journal of Educational Administration*, Vol. 42 Issue: 3, pp.333-356, <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>
- Jin-Soo Lee, Ki-Joon Back, Eric S.W. Chan, (2015) "Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27 Issue: 5, pp.768-789, <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2013-0530>
- John D. Politis, (2006) "Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 Issue: 3, pp.203-216, <https://doi.org/10.1108/01437730610657721>
- June M.L. Poon, (2004) "Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", *Personnel Review*, Vol. 33 Issue: 3, pp.322-334, <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>
- Kerry Fairbrother, James Warn, (2003) "Workplace dimensions, stress and job satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 Issue: 1, pp.8-21, <https://doi.org/10.1108/02683940310459565>
- Livia L. Barakat, Melanie P Lorenz, Jase R. Ramsey, Sherban L Cretoiu, (2015) "Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 10 Issue: 4, pp.781-800, <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2014-0011>
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2013.
- María Esther García-Buades, Carmen Ramis-Palmer, María Antonia Manassero-Mas, (2015) "Climate for innovation, performance, and job satisfaction of local police in Spain", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38 Issue: 4, pp.722-737, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2015-0019>
- Mathis, Robert L, & John H. Jackson. *Human Resource Management*, Jakarta: Salemba Empat, 2011.
- Muhammad Arslan, Jamal Roudaki, (2019) "Examining the role of employee engagement in the relationship between organisational cynicism and employee performance", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 39 Issue: 1/2, pp.118-137, <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2018-0087>
- Myung Jin, Bruce McDonald, Jaehee Park, (2016) "Followership and job satisfaction in the public sector: The moderating role of perceived supervisor support and performance-oriented culture", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29 Issue: 3, pp.218-237, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2015-0101>
- Ramendra Singh, Gopal Das, (2013) "The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 Issue: 7, pp.554-564, <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0121>
- Rizki, V. L., & Sulistyan, R. B. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Widya Gama Press.
- Robert W. Rowden, Clyde T. Conine Jr, (2005) "The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 17 Issue: 4, pp.215-230, <https://doi.org/10.1108/13665620510597176>
- Romina García-Chas, Edelmira Neira-Fontela, Concepción Varela-Neira, (2016) "High-performance work systems and job satisfaction: a multilevel model", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 Issue: 2, pp.451-466, <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0127>
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Ketujuh Bandung: PT. Refika Aditama, 2014.

- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2011.
- Soumendu Biswas, Arup Varma, (2007) "Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model", *Employee Relations*, Vol. 29 Issue: 6, pp.664-676, <https://doi.org/10.1108/01425450710826131>
- Soumendu Biswas, Arup Varma, (2011) "Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India", *Employee Relations*, Vol. 34 Issue: 2, pp.177-192, <https://doi.org/10.1108/01425451211191887>
- Sri Indarti, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes, Wardhani Hakim, (2017) "The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance", *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 10, pp.1283-1293, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>.
- Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Sulistyan, R. B. (2017). Contribution Of Leadership And Environmental Work In Improving Employee Motivation. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 1(2), 166-177.
- Sununta Siengthai, Patarakhuan Pila-Ngarm, (2016) "The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance", *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 4 Issue: 2, pp.162-180, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Terry Lam, Tom Baum, Ray Pine, (2001) "Study of managerial job satisfaction in Hong Kong's Chinese restaurants", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13 Issue: 1, pp.35-42, <https://doi.org/10.1108/09596110110365634>
- Won Ho Kim, Young-An Ra, Jong Gyu Park, Bora Kwon, (2017) "Role of burnout on job level, job satisfaction, and task performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 5, pp.630-645, <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0249>
- Won-Moo Hur, Tae-Won Moon, Yeon Sung Jung, (2015) "Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29 Issue: 1, pp.71-80, <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2013-0161>
- Xiao-Hong Chen, Ke Zhao, Xiang Liu, Desheng Dash Wu, (2012) "Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 23 Issue: 2, pp.151-172, <https://doi.org/10.1108/10444061211218276>
- Yu Ru Hsu, (2011) "Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control", *International Journal of Manpower*, Vol. 32 Issue: 2, pp.233-248, <https://doi.org/10.1108/01437721111130224>
- Yvonne Brunetto, Rod Farr-Wharton, (2002) "Using social identity theory to explain the job satisfaction of public sector employees", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15 Issue: 7, pp.534-551, <https://doi.org/10.1108/09513550210448571>
- Zheng Gu, Ricardo Chi Sen Siu, (2009) "Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 Issue: 5, pp. 561-578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>