

## **PENGARUH REMUNERASI, WHISTLEBLOWING SYSTEM, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI**

### ***THE EFFECT OF REMUNERATION, WHISTLEBLOWING SYSTEM, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE***

**Laurensia Chindra Danistya**

*Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Yogyakarta  
laurensiachindra@gmail.com*

**Sukirno**

*Staf pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta  
sukirno@uny.ac.id*

**Abstrak: Pengaruh Remunerasi, Whistleblowing System, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Klaten. (2) Pengaruh Whistleblowing System terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Klaten. (3) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Klaten. (4) Pengaruh Remunerasi, Whistleblowing System, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada KPP Pratama Klaten. Responden dalam penelitian ini adalah 56 orang pegawai KPP Pratama Klaten. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan (1) Remunerasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. (2) Whistleblowing System berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. (3) Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai. (4) Remunerasi, Whistleblowing System, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai.

**Kata kunci:** Kinerja Pegawai, Remunerasi, *Whistleblowing System*, Komitmen Organisasi

**Abstract: The Effect Of Remuneration, Whistleblowing System, And Organizational Commitment On Employee Performance.** This research aims to know : (1) The effect of Remuneration on Employee Performance of KPP Pratama Klaten (2) ) The effect of Whistleblowing System on Employee Performance of KPP Pratama Klaten, (3) The effect of organizational commitment on Employee Performance of KPP Pratama Klaten, (4) The effect of Remuneration, Whistleblowing System, Employee Performance on Employee Performance of KPP Pratama Klaten. Respondents in this research included 56 employees of KPP Pratama Klaten. Data analysis technique used a simple linier regression and multiple linier regression. The results of the research showed that: (1) Remuneration positively influence Employee Performance. (2) Whistleblowing System positively influence Employee Performance. (3) Organizational Commitment positively influence Employee Performance. (4) Remuneration, Whistleblowing System, Organizational Commitment are simultaneously influences Employee Performance.

**Keywords:** remuneration, whistleblowing system, organizational commitment, employee performance.

## **PENDAHULUAN**

Adanya globalisasi yang semakin maju membuat suatu organisasi ataupun instansi untuk melakukan inovasi dalam persaingannya yang semakin ketat. Suatu

organisasi ataupun instansi akan melakukan perubahan untuk memperbaiki kinerja para pegawai agar mampu bersaing

dengan baik dan menjadikan sumber daya manusia yang profesional.

Salah satu aset suatu organisasi atau instansi adalah untuk menjadikan sumber daya manusia yang efisien dan berproduktifitas. Dalam mencapai hal tersebut maka suatu organisasi atau instansi harus dapat menciptakan suatu kondisi yang nyaman bagi pegawai sehingga dapat mendorong dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai secara optimal, misalnya saja dengan pemberian remunerasi yang baik pada pegawai.

Kantor Pelayanan Pajak adalah unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan di bidang perpajakan kepada masyarakat baik yang telah terdaftar sebagai Wajib Pajak maupun belum, di dalam lingkup wilayah kerja Direktorat Jenderal Pajak. KPP Pratama Klaten ini terletak di Jl. Veteran No. 82 Bareng lor Klaten Utara, Klaten, Jawa Tengah yang berjumlah 107 pegawai. Berdasarkan data yang diperoleh dari subbag umum dan kepatuhan internal, kinerja KPP Pratama Klaten mengalami penurunan dilihat dari penurunan jumlah realisasi pajak selama lima tahun terakhir yaitu tahun 2013-2017. Berikut adalah data realisasi pajak KPP Pratama Klaten periode 2013-2017.

Tabel 1. Data realisasi pajak KPP Pratama Klaten periode 2013-2017

Tahun	Target	Realisasi	Persentase
2013	322.079.	332.904.	103,36%
	502.603	461.134	
2014	357.333.	394.277.	110,34%
	016.451	171.939	
2015	568.288.	514.425.	90,52%
	734.730	325.261	
2016	719.638.	531.279.	73,83%
	466.275	088.926	
2017	692.292.	386.879.	55,88%
	205.000	365.622	

Sumber : KPP Pratama Klaten

Berbicara tentang kinerja biasanya dikaitkan dengan pencapaian target yang ditentukan oleh suatu perusahaan, instansi, atau organisasi tersebut. Dari data tersebut menunjukkan pada tahun 2015-2017 belum bisa mencapai target, terlebih pada tahun 2017 realisasi pajak sebesar 55,88%. Berdasarkan wawancara, ada banyak faktor yang menyebabkan target tidak terpenuhi, seperti target pajak yang dirasa terlalu besar bagi para pegawai sehingga para pegawai tidak dapat mencapai target dan para pegawai harus melayani wajib pajak dengan jumlah banyak dengan jumlah pegawai yang terbatas.

Belum tercapainya target tersebut sehingga membuat para pegawai mendapat *punishment* sesuai dengan peraturan yang berlaku. Untuk tahun 2015 tunjangan kinerja diberikan sebesar 100% dan untuk tahun-tahun berikutnya akan diberikan berdasarkan target penerimaan yang berhasil dicapai sesuai pasal 2 angka 4 Peraturan Presiden nomor 37 tahun 2015, yaitu

Tabel 2. Pencapaian Penerimaan

<b>Persentase Penerimaan</b>	<b>% Tunjangan Kinerja</b>
<b>95% ≤ x</b>	100%
<b>90% &lt; x ≤ 95%</b>	90%
<b>80% &lt; x ≤ 90%</b>	80%
<b>70% &lt; x ≤ 80%</b>	70%
<b>70% &lt; x</b>	50%

$x$  = persentase pencapaian penerimaan target

Sumber : [wikipns.com](http://wikipns.com)

Berdasarkan wawancara, jika tidak dapat mencapai target maka akan ada pemotongan tunjangan sesuai peraturan yang berlaku, tetapi jika target tercapai maka tunjangan tidak dipotong atau diberikan 100%. Remunerasi atau balas jasa merupakan total pendapatan yang diterima pegawai dari tempat ia bekerja. Secara garis besar, paket remunerasi terdiri atas 3 komponen utama, yaitu gaji pokok, tunjangan, dan insentif. Dalam pemberian insentif, pegawai mendapatkan insentif di depan agar dapat memotivasi untuk mencapai target tetapi disini target selama tiga tahun tidak dapat tercapai berarti mengindikasikan bahwa insentif yang diberikan di depan tidak dapat memotivasi pegawai untuk fokus pada peningkatan kinerja karena sudah diberikan di depan tersebut. Sehingga disini remunerasi yang diterima pegawai ternyata tidak membuat kinerja lebih baik.

Berdasarkan [katadata.co.id](http://katadata.co.id) akan ada skema baru tunjangan kinerja aparat pajak, yaitu skema baru pemberian

tunjangan ini akan tetap mengacu pada Peraturan Presiden No 37 tahun 2015 tetapi akan memberikan tambahan yaitu beban kerja menurut jenis kantor pelayanan dan klasifikasi wilayah kerja dengan indikator biaya hidup mengacu badan pusat statistik. Rencana perubahan tunjangan kinerja ini akan diterapkan tahun 2018. Adanya perubahan skema ini diharapkan agar semua remunerasi yang dibayarkan sesuai dengan kinerja dan situasi.

Menurut Panggabean (2004:75), remunerasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan. Keberadaan tenaga kerja yang berprestasi memberikan isyarat bahwa keberadaannya dalam organisasi suatu perusahaan tidak dapat diabaikan begitu saja, sebab tenaga kerja yang berprestasi telah membantu perusahaan dalam mencapai target atau tujuannya, tentunya untuk kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan adanya remunerasi ini akan membuat para pegawai untuk mengembangkan prestasi kerjanya dan didukung dengan pegawai yang profesional dan memiliki loyalitas serta dedikasi yang tinggi. Dengan demikian kinerja pegawai akan baik dan meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh Anharudin Azis dan Fitrotun Niswah (2013) tentang Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. Adanya peningkatan pemberian remunerasi pada pegawai akan dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*).

Dari sisi penerapan *whistleblowing system*, menurut [pajak.go.id](http://pajak.go.id) dalam laporan tahunan DJP jumlah pengaduan pelanggaran pegawai Ditjen Pajak pada tahun 2012 menghasilkan 201 pengaduan pelanggaran, tahun 2013 menghasilkan 272 pengaduan pelanggaran, tahun 2014 menghasilkan 228 pengaduan pelanggaran, tahun 2015 menghasilkan 166 pengaduan pelanggaran, dan pada tahun 2016 menghasilkan 164 pengaduan pelanggaran. Jumlah pengaduan selama tahun 2012-2016 naik turun tetapi tetap saja selalu adanya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai setiap tahunnya.

Selain itu, berdasarkan wawancara dari penerapan *whistleblowing system* pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2017 tidak ada laporan dugaan pelanggaran

pegawai KPP Pratama Klaten yang dilaporkan melalui *whistleblowing system* berarti sudah baik karena tidak ada yang melakukan pelanggaran/kecurangan sehingga tidak ada laporan pengaduan. Selain itu, menunjukkan apakah sudah ada keefektifan penerapan *whistleblowing system* sehingga disini peneliti ingin meneliti lebih dalam tentang keefektifan *whistleblowing system* ini.

Penelitian yang dilakukan Erna Rusvalita (2017) tentang Pengaruh Penerapan *Good Governance* Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan (KPP) dan Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung dengan Implementasi *Whistleblowing System* menunjukkan bahwa prinsip *good governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja kantor pajak di lingkungan Kanwil DJP Bengkulu dan Lampung dan *whistleblowing system* tidak dapat menjadi variabel moderasi atau tidak memperkuat hubungan antara *good governance* terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa *whistleblowing system* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi maka disarankan *whistleblowing system* untuk menjadi variabel independen.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Per-22/PJ/2011 Pasal 1, Pelapor (*Whistleblower*) adalah Pegawai atau masyarakat yang melaporkan

terjadinya pelanggaran atau dugaan terjadinya pelanggaran baik secara langsung maupun tidak langsung kepada Direktorat Jenderal Pajak.

Dengan adanya *Whistleblowing system* dalam suatu organisasi akan membuat pegawai berhati-hati untuk melakukan pelanggaran. Dengan demikian akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik dan bekerja sesuai ketentuan serta terhindar dari *fraud*.

Dilihat dari komitmen organisasi, pegawai yang memiliki loyalitas yang baik menunjukkan bahwa pegawai tersebut memiliki komitmen organisasi yang baik. Sedangkan loyalitas yang rendah menunjukkan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai tersebut. Berdasarkan wawancara, masih ada beberapa pegawai yang datang terlambat setelah jam istirahat karena presensi pegawai hanya dilakukan dua kali yaitu pagi dan sore hari sehingga jika setelah jam istirahat ada beberapa pegawai yang masih terlambat setelah jam istirahat. Ini menunjukkan loyalitas yang dimiliki pegawai turun. Loyalitas yang rendah menunjukkan rendahnya komitmen organisasi yang dimiliki pegawai tersebut. Maka dari itu, suatu organisasi atau instansi perlu memperhatikan komitmen organisasi yang dimiliki setiap pegawai untuk

kemajuan dan keberlangsungan suatu organisasi atau instansi.

Menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2005:35), komitmen organisasi merupakan tingkat sampai sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi itu.

Apabila setiap pegawai memiliki komitmen yang tinggi pada suatu organisasi atau instansi maka kinerja pegawai juga akan meningkat. Maka dari itu, suatu organisasi atau instansi perlu memperhatikan dan meningkatkan komitmen yang dipegang setiap pegawai agar dapat tercapainya tujuan pada suatu organisasi tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Misail Palagia, Nurdin Brasit, dan Muh Yunus Umar (2012) tentang Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak, yang menyatakan bahwa remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak di kota Makassar. Dalam penelitian ini, peneliti selanjutnya dapat meneliti variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja

pegawai, seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya kerja, pelatihan, kepribadian, pendidikan dan keterampilan, stres kerja, komitmen organisasi, perencanaan karier, dan pemberdayaan karyawan. Sehingga disini peneliti mengambil salah satu variabel yang disebutkan tersebut yaitu komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang masalah dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk penelitian dengan judul “Pengaruh Remunerasi, *Whistleblowing System*, dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten”.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis studi kausal komparatif adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. (Sugiyono, 2017:37).

### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten dengan respondennya adalah pegawai pajak pada KPP Pratama Klaten. Waktu pelaksanaannya adalah bulan November 2017 sampai dengan selesai

### **Populasi Penelitian**

Penelitian ini mengambil populasi pegawai pajak yang bekerja di

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten yang berada di Jl. Veteran No. 82 Bareng lor Klaten Utara, Klaten, Jawa Tengah yang berjumlah 107 pegawai. Penelitian ini bersifat populatif dimana semua anggota populasi dalam penelitian digunakan sebagai sampel sehingga tidak dilakukan teknik pengambilan sampel. Hal ini didasarkan untuk membuat kesalahan yang kecil.

### **Prosedur**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode kuesioner dan metode wawancara. Dalam penelitian ini, responden akan mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang telah dibagikan dengan skala *likert* yang dimodifikasi dengan menghilangkan jawaban di tengah yaitu ragu-ragu, menjadi skala 1 sampai 4 (Sutrisno Hadi, 1991:19). Kuesioner ini akan digunakan untuk mengukur remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten.

Sebelum dilakukan uji hipotesis, penelitian ini mendistribusikan 40 eksemplar kuesioner terlebih dahulu untuk dilakukan uji validitas dan realibilitas. Kuesioner yang kembali adalah 30 eksemplar kuesioner. Sehingga penelitian ini menggunakan uji coba tidak terpakai. Lalu untuk tahap kedua peneliti mendistribusikan 67 eksemplar kuesioner

dan kuesioner yang kembali adalah 56 eksemplar kuesioner. Tingkat pengembalian kuesioner sebesar 83,58 %.

**Teknik Analisis Data**

Untuk uji hipotesis menggunakan yaitu 1) Analisis regresi linear sederhana digunakan untuk menguji hipotesis pertama, kedua dan ketiga. Untuk mencari dengan menggunakan persamaan regresi, mencari koefisien korelasi (R), mencari koefisien determinasi (R Square), dan uji t diperlukan untuk menguji signifikansi dan setiap variabel independen akan berpengaruh terhadap variabel dependen. 2) Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh simultan dari remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis empat. Untuk mencari dengan menggunakan persamaan regresi, mencari koefisien korelasi (R), mencari koefisien determinasi (R Square), dan uji F untuk mencari signifikansi koefisien korelasi secara simultan.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Penelitian**

Analisis deskripsi data yang disajikan dalam penelitian ini meliputi Minimum, Maksimum, *Mean* (M), dan Standar Deviasi (SD).

Tabel 5. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	M	SD
X <sub>1</sub>	56	40	48	43,964	2,035
X <sub>2</sub>	56	20	27	23,785	2,333
X <sub>3</sub>	56	23	33	28,696	3,014
Y	56	17	24	20,928	1,714

Sumber: Data Primer yang Diolah

Variabel X<sub>1</sub> adalah remunerasi dengan skor tertinggi 48, sedangkan skor terendah 40. Mean 43,964, dan Standar Deviasi 2,035. Variabel X<sub>2</sub> adalah *whistleblowing system* dengan skor tertinggi 27, skor terendah 20. Mean 23,785, dan Standar Deviasi 2,333. Variabel X<sub>3</sub> adalah komitmen organisasi dengan skor tertinggi 33, skor terendah 23. Mean 28,696, dan Standar Deviasi 3,014. Kemudian, untuk Y adalah kinerja pegawai dengan skor tertinggi 24, skor terendah 17. Mean 20,928, dan Standar Deviasi 1,714.

Berikut adalah hasil uji hipotesis:

1) Analisis regresi sederhana ini digunakan untuk mengetahui hubungan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Analisis regresi sederhana ini digunakan untuk hipotesis pertama hingga ketiga.

Tabel 9. Analisis Regresi H1, H2, H3

V	Koef	Koeff	R	R <sup>2</sup>	t <sub>hitung</sub>	Sig
X	ns	Reg			ng	
X	1,0	0,45	0,536	0,2	4,6	0,0

1-	89	1		87	63	00
<b>Y</b>						
<b>X</b>	11,	0,41	0,560	0,3	4,9	0,0
2-	14	1		13	62	00
<b>Y</b>	6					
<b>X</b>	11,	0,33	0,590	0,3	5,3	0,0
3-	29	6		48	72	00
<b>Y</b>	6					

Sumber : Data Primer yang Diolah

### **H1 : Remunerasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Klaten.**

Berdasarkan tabel tersebut maka dapat disusun persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 1,089 + 0,451 X_1$$

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier sederhana tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai konstanta tersebut sebesar 1,089, jika remunerasi meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,451 dalam hal variabel lain tetap. Hal ini berarti remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi ( $r$ ) yang bernilai positif yaitu 0,536 berarti ada hubungan positif antar variabel Remunerasi ( $X_1$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ) pada KPP Pratama Klaten. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,287, artinya 28,7% kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten dipengaruhi oleh remunerasi, sedangkan 72,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan  $t$  hitung sebesar 4,663 yang nilainya lebih besar dari  $t$  tabel yaitu 2,000. Kemudian untuk uji  $t$  statistik untuk

variabel remunerasi menghasilkan nilai signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05. Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten sehingga semakin baik remunerasi maka semakin baik pula kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif remunerasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten ini didukung.

### **H2 : Whistleblowing System berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Klaten.**

Berdasarkan tabel tersebut maka dapat disusun persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 11,146 + 0,411 X_2$$

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier sederhana tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai konstanta tersebut sebesar 11,146, jika *whistleblowing system* semakin efektif atau lebih baik ke depannya sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,411 dalam hal variabel lain tetap. Hal ini berarti *whistleblowing system* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi ( $r$ ) yang bernilai positif yaitu 0,560 berarti ada hubungan positif antar variabel *Whistleblowing System* ( $X_2$ ) dan Kinerja

Pegawai (Y) pada KPP Pratama Klaten. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,313, artinya 31,3% kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten dipengaruhi oleh *whistleblowing system*, sedangkan 68,7% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan t hitung sebesar 4,962 yang nilainya lebih besar dari t tabel yaitu 2,000. Kemudian untuk uji t statistik untuk variabel *whistleblowing system* menghasilkan nilai signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *whistleblowing system* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten sehingga semakin efektif penerapan *whistleblowing system* ke depannya maka semakin baik pula kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif *whistleblowing system* terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten ini didukung.

### **H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Klaten.**

Berdasarkan tabel tersebut maka dapat disusun persamaan regresinya yaitu :

$$Y = 11,296 + 0,336 X_3$$

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier sederhana tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai konstanta tersebut sebesar 11,296, jika komitmen organisasi semakin tinggi

sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,336 dalam hal variabel lain tetap. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten. Selain itu dapat dilihat dari nilai korelasi regresi (r) yang bernilai positif yaitu 0,590 berarti ada hubungan positif antar Komitmen Organisasi (X<sub>3</sub>) dan Kinerja Pegawai (Y) pada KPP Pratama Klaten. Jika dilihat dari nilai R Square sebesar 0,348, artinya 34,8% kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten dipengaruhi oleh komitmen organisasi, sedangkan 65,2% dipengaruhi oleh variabel lain.

Dengan t hitung sebesar 5,372 yang nilainya lebih besar dari t tabel yaitu 2,000. Kemudian untuk uji t statistik untuk variabel komitmen organisasi menghasilkan nilai signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten sehingga semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten ini didukung.

2) Analisis regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh simultan dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat yang berskala interval.

**H4 : Remunerasi, Whistleblowing System, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten.**

Berikut diperoleh hasil regresi linier berganda maka diperoleh tabel berikut:

Tabel 10. Analisis Regresi H4

Variabel	Koefisien Regresi
Konstanta	1,348
X <sub>1</sub>	0,201
X <sub>2</sub>	0,190
X <sub>3</sub>	0,216
F hitung	17,151
F table	2,78
R	0,705
Sig F	0,000
R Square	0,497

Sumber : Data Primer yang Diolah

Persamaan garis regresi berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,348 + 0,201X_1 + 0,190X_2 + 0,216X_3$$

Dari persamaan tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai konstantanya adalah 1,348. X<sub>1</sub> memiliki nilai koefisien sebesar 0,201 yang berarti jika remunerasi meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,201 dengan asumsi X<sub>2</sub> dan X<sub>3</sub> tetap. Selanjutnya, X<sub>2</sub> memiliki nilai koefisien sebesar 0,190 yang berarti jika *whistleblowing system* semakin efektif 1

satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,190 satuan dengan asumsi X<sub>1</sub> dan X<sub>3</sub> tetap. Kemudian, untuk X<sub>3</sub> memiliki nilai koefisien sebesar 0,216 yang berarti jika komitmen organisasi meningkat 1 satuan maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,216 satuan dengan asumsi X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> tetap. Selain itu, dapat dilihat nilai korelasi regresi (R) yang bernilai positif sebesar 0,705. Maka dapat diartikan bahwa variabel-variabel tersebut memiliki hubungan yang positif dan searah.

Hasil perhitungan dalam tabel hasil analisis regresi linier berganda tersebut diperoleh F<sub>hitung</sub> sebesar 17,151 sedangkan F<sub>tabel</sub> sebesar 2,78. Selain itu, jika dilihat dari nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yaitu nilai signifikansi F adalah 0,000 < 0,05. Dengan demikian F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> dan nilai probabilitas signifikansi < 0,05 maka dapat diartikan bahwa remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten ini didukung.

Berikut hasil sumbangan efektif dan sumbangan relatif sebagai berikut:

Tabel 11. Rangkuman Hasil Sumbangan Efektif dan Relatif

No	Variabel	Sumbangan Efektif (%)	Sumbangan Relatif (%)
1	X <sub>1</sub> -Y	12,8 %	25,76 %
2	X <sub>2</sub> -Y	14,5 %	29,16 %
3	X <sub>3</sub> -Y	22,4 %	45,08 %
<b>Jumlah</b>		49,7 %	100,0 %

Sumber : Data Primer yang Diolah

Dari tabel tersebut diketahui bahwa memiliki sumbangan efektif dengan total 49,73% dengan variabel remunerasi sebesar 12,8%, variabel *whistleblowing system* sebesar 14,5%, dan variabel komitmen organisasi sebesar 22,4%. Kemudian untuk sumbangan relatif diperoleh bahwa remunerasi sebesar 25,76%, *whistleblowing system* sebesar 29,16%, dan komitmen organisasi sebesar 45,08%. Maka dapat disimpulkan bahwa dilihat dari sumbangan efektif dan sumbangan relatif dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Klaten**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama yaitu adanya pengaruh positif remunerasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang dilakukan

menunjukkan bahwa t hitung sebesar 4,663 lebih besar dari t tabel sebesar 2,000 dan nilai probabilitas signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ojeleye Yinka Calvin (2017) meneliti tentang *The Impact Of Remuneration On Employees' Performance (A Study Of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara And State College Of Education Maru, Zamfara State)* yang menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mempunyai hubungan yang kuat dan positif antara remunerasi dan kinerja karyawan dan bahwa gaji / upah dan bonus / insentif juga menjadi bentuk motivasi bagi karyawan.

Penelitian ini memberikan informasi kepada instansi bahwa remunerasi ini berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Hal ini agar bisa membuat instansi memberikan atau mempertahankan hal-hal yang positif mengenai remunerasi agar kinerja pegawai lebih baik dan para pegawai lebih bersemangat dan termotivasi.

### **Pengaruh *Whistleblowing System* terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Klaten**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kedua yaitu adanya pengaruh positif *whistleblowing system* terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang dilakukan menunjukkan bahwa t hitung sebesar 4,962 lebih besar dari t tabel sebesar 2,000 dan nilai probabilitas signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *whistleblowing system* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Adi Prabowo (2015) tentang Pengaruh Implementasi *Whistleblowing System* Terhadap Kedisiplinan, Kinerja, dan Kepercayaan Masyarakat Dalam Perspektif Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kantor Wilayah Jakarta Selatan. Hasil penelitian tersebut *whistleblowing system* yang efektif sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai DJP akan lebih efektif dan efisien bila para pegawai tidak melakukan pelanggaran SOP maupun pelanggaran disiplin sehingga pegawai bekerja sesuai dengan ketentuan dan terhindar dari *fraud* sehingga kinerja pegawai akan meningkat dan penerimaan pajak negara dapat tercapai.

Penelitian ini memberikan informasi kepada instansi bahwa *whistleblowing system* ini berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif *whistleblowing system* yang ada maka kinerja pegawai akan semakin baik.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Klaten**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis ketiga yaitu adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Hal ini dibuktikan dengan uji t yang dilakukan menunjukkan bahwa t hitung sebesar 5,372 lebih besar dari t tabel sebesar 2,000 dan nilai probabilitas signifikan 0,000 dan lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Klaten.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Salim Musabah Bakhit Al Zefeiti dan Noor Azmi Mohamad (2017) tentang *The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance*. Penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semua

komponen komitmen organisasi muncul sebagai faktor pendukung dan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini memberikan informasi kepada instansi bahwa komitmen organisasi ini berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Hal ini agar bisa membuat instansi memperhatikan setiap komitmen yang dimiliki pegawai. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dipegang pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Remunerasi, *Whistleblowing System*, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada KPP Pratama Klaten**

Hasil penelitian ini mendukung hipotesis keempat yaitu adanya pengaruh positif remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $17,151 > 2,78$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  maka dapat diartikan bahwa remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten. Maka dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Achmad Furqan (2016) tentang “Pengaruh Persepsi Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara” yang menyatakan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini agar terus memperhatikan sistem remunerasi yang telah berjalan untuk menciptakan iklim pekerjaan yang kondusif untuk memberi semangat kerja antar pegawai, meningkatkan kedisiplinan pegawai, memberikan kepuasan dan motivasi kepada pegawai dalam bekerja sehingga memberikan remunerasi yang efektif dan efisien serta keadilan seutuhnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Adi Prabowo (2015) tentang “Pengaruh Implementasi *Whistleblowing System* Terhadap Kedisiplinan, Kinerja, dan Kepercayaan Masyarakat Dalam Perspektif Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kantor Wilayah Jakarta Selatan”. Hasil penelitian tersebut *whistleblowing system* yang efektif sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai DJP akan lebih efektif dan efisien bila para pegawai tidak melakukan pelanggaran SOP maupun pelanggaran disiplin

sehingga pegawai bekerja sesuai dengan ketentuan dan terhindar dari *fraud* sehingga kinerja pegawai akan meningkat dan penerimaan pajak negara dapat tercapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Ratni Dewi (2017) tentang “Pengaruh *Job Rotation* dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Locus of Control Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di bagian keuangan dan akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta. Jika komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan semakin kuat, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.

Penelitian ini memberikan informasi kepada instansi bahwa semakin baik remunerasi yang diberikan instansi kepada pegawai maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Selain itu, keefektifan *whistleblowing system* juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin efektif *whistleblowing system* maka akan semakin baik pula kinerja pegawai. Kemudian, komitmen organisasi ini juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini agar bisa membuat instansi memperhatikan setiap komitmen

yang dimiliki pegawai. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dipegang pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai akan lebih baik dan meningkat jika instansi memperhatikan remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi sehingga bisa tercapainya tujuan suatu organisasi/instansi tersebut.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten dengan memberikan kontribusi sebesar 28,7%. *Whistleblowing System* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten dengan memberikan kontribusi sebesar 31,3%. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten dengan memberikan kontribusi sebesar 34,8%. Remunerasi, *Whistleblowing System*, dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada KPP Pratama Klaten dengan memberikan kontribusi 49,7% sehingga sisanya 50,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

### **Saran**

Berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh, diketahui bahwa

remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi memberikan kontribusi sebesar 49,7%. Diharapkan KPP Pratama Klaten dapat memberikan berbagai upaya lain dalam meningkatkan kinerja pegawai. Misalnya adanya biaya pengobatan untuk pegawai yang sakit, diadakan sosialisasi ulang tentang *whistleblowing system*, adanya presensi setelah jam istirahat, memberikan pelatihan kerja terhadap pegawai, memberikan semangat, dorongan, dan motivasi terhadap pegawai sehingga pegawai semakin bersemangat untuk bekerja, dan berbagai cara lain untuk meningkatkan kinerja para pegawai.

Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengobservasi dan mengeksplorasi lebih jauh mengenai permasalahan-permasalahan pada KPP Pratama Klaten. Penelitian ini dengan variabel independen remunerasi, *whistleblowing system*, dan komitmen organisasi memberikan kontribusi secara bersama-sama sebesar 49,7% sehingga 50,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Maka untuk peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai selain variabel yang diangkat dalam penelitian ini. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambahkan seluruh Kantor

Pelayanan Pajak yang ada di Kantor Wilayah Jawa Tengah II sehingga hasil penelitian dapat lebih luas dan generalisasi. Saat pengumpulan data menggunakan kuesioner sebaiknya peneliti selanjutnya menunggu responden mengisi kuesioner agar jika responden kurang mengerti bisa dijelaskan sehingga lebih meminimalisir terjadinya bias. Selain itu, agar kuesioner juga dapat kembali 100%.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Al Zefeiti, Salim Musabah Bakhit dan Noor Azmi Mohamad. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151-160.
- Azis, Anharudin & Fitrotun Niswah. (2013). Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tuban. *Jurnal : Universitas Negeri Surabaya*
- Calvin, Ojeleye Yinka. (2017). The Impact Of Remuneration On Employees' Performance (A Study Of Abdul Gusau Polytechnic, Talata-Mafara

- And State College Of Education Maru, Zamfara State). *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, Vol. 4, No. 2, 2017.
- Dewi, Ratni. (2017). Pengaruh Job Rotation Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Pemoderasi (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan Dan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta). *Skripsi: Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Furqan, Achmad. (2016). Pengaruh Persepsi Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara. *Skripsi: UIN Alauddin Makassar*.
- Hadi, S. (1991). *Analisis Butir Untuk Instrumen*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Husein, Umar. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ikhsan, Arfan & Muhammad Ishak. (2005). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kemenkeu. (2011). *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor Per-22/PJ/2011 Tanggal 19 Agustus 2011 Tentang Kewajiban Melaporkan Pelanggaran dan Penanganan Pelaporan Pelanggaran (Whistleblowing) di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*.
- Laporan Tahunan DJP. Diakses dari <http://www.pajak.go.id>, pada tanggal 7 Maret 2017.
- Palagia, Misail., Nurdin Barsit & Yunus Amar. (2012). Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pajak. *Jurnal Analisis, Juni 2012, Vol 1 No 1: 73-78*. Makassar : Universitas Hasanuddin.
- Panggabean. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prabowo, Adi. (2015). Pengaruh Implementasi Whistleblowing System Terhadap Kedisiplinan, Kinerja, dan Kepercayaan Masyarakat Dalam Perspektif Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Kantor Wilayah Jakarta Selatan.

*Thesis*: Pascasarjana Universitas Mercubuana.

Rusvalita, Erna. (2017). Pengaruh Penerapan Good Governance Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan (KPP) dan Kantor Wilayah DJP Bengkulu dan Lampung dengan Implementasi Whistleblowing System Sebagai Variabel Moderating. *Thesis* : Universitas Lampung.

Sugiyono. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Tabel Tunjangan Kinerja PNS Pajak Perpres 37 Tahun 2015. Diakses dari <http://wikipns.com> , pada tanggal 15 November 2017.

Wibowo, Anshar Dwi. (2017). *Skema Baru Tunjangan Kinerja Aparat pajak*. Diakses dari [katadata.co.id](http://katadata.co.id) , pada tanggal 13 November 2017.